



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NA ADAPTAÇÃO DOS
EXPATRIADOS. EFEITO MODERADOR DOS
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE
EMPOWERMENT ESTRUTURAL E A ADAPTAÇÃO
TRANSCULTURAL

DANIELA MIL-HOMENS EUGÉNIO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTORA TERESA C. D'OLIVEIRA

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTORA TERESA C. D'OLIVEIRA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2015

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Teresa C. D'Oliveira, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

A entrega desta dissertação implica uma imensidão de sentimentos, agradecimentos e realizações pessoais. Estou grata a todas as pessoas que acreditaram em mim e que me deram força em todos os momentos de realização desta dissertação.

Quero agradecer à minha orientadora de seminário de dissertação e dissertação Teresa C. D'Oliveira, por todas as conversas inspiradoras, todos os incentivos e palavras de sabedoria dadas ao longo deste percurso.

À minha mãe e pai, um obrigado não chega por toda a força e esperança que me transmitiram e toda a luz que me ensinaram a ver quando tudo parecia impossível.

Ao Carlos Coelho por toda a compreensão, disponibilidade e amor dado, permitindo assim a entrega total a este trabalho.

À Inês Lourenço, por todas as maratonas de trabalho nocturnas, todo o apoio e incentivo mútuo na realização desta dissertação.

Aos amigos que me ajudaram na partilha do questionário, Catarina Silva e Rita Cândido.

Um obrigado especial às pessoas inspiradoras que passaram nestes meses na minha vida.

Por último, mas não menos importante, a todos os colaboradores expatriados pela disponibilidade demonstrada e apoio na colaboração com esta dissertação.

A todos vós agradeço e dedico esta dissertação.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo explorar o efeito do *empowerment* estrutural nomeadamente a perceção de suporte e apoio fornecido pela organização, aos colaboradores em contexto de expatriação. Desta forma pretende-se investigar de que maneira a perceção destas práticas influenciam diretamente a adaptação transcultural dos colaboradores em contexto de expatriação. Adicionalmente pretende-se também explorar o efeito moderador dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre o *empowerment* estrutural e a adaptação transcultural. A amostra é constituída por 113 participantes pertencentes à população portuguesa que no momento da recolha de dados se encontravam em contexto de expatriação em dezasseis países.

Para avaliar o *empowerment* estrutural, utilizou-se a versão portuguesa do *Conditions for Work Effectiveness Questionnaire II*, desenvolvido por Lashinger, Finegan, Shamian e Wilk (2001) e para estudar a adaptação transcultural foi utilizada a escala de Adaptação Transcultural de Hippler, Caligiuri, Johnson e Baytalskaya (2014). Por último, para medir os comportamentos de cidadania organizacional foi utilizada a escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional de Rego (2002b).

Os resultados obtidos confirmam um impacto positivo da informação e oportunidades (*empowerment* estrutural) fornecidas pela organização nas características do trabalho e das tarefas e do ambiente de trabalho (adaptação transcultural) dos colaboradores expatriados.

Não se confirmou o efeito de moderador dos comportamentos de cidadania organizacional na relação pretendida. Por outro lado, os resultados obtidos desta variável apontam para um efeito direto positivo e significativo na adaptação transcultural dos colaboradores.

As organizações que pretendem pôr em prática programas de expatriação e as que já o realizam devem ter em conta os resultados obtidos, por forma a otimizar os resultados deste programa. Implicações práticas e teóricas, limitações e sugestões para futuras investigações são apresentadas e discutidas.

Palavras – Chave: Expatriação, Gestão Internacional de Recursos Humanos, *Empowerment* Estrutural, Adaptação Transcultural, Comportamentos de Cidadania Organizacional

ABSTRACT

The present study aims explore the effect of support perception and the aid provided by the organization, defined by structural empowerment, given to the expatriate employees. It's intended to analyze how the perception of this practice directly influences the transcultural adaptation of these employees on expatriation context. In addition this research explores the moderating effect of organizational citizenship behaviors in the relationship previously described.

The sample which featured with 113 participants belonging to the Portuguese population and at the present is in expatriation mission in sixteen countries.

The Portuguese version of the Conditions for Work Effectiveness Questionnaire II by de Kanter, por Lashinger, Finegan, Shamian e Wilk (2011) was adopted to evaluate the structural empowerment. To evaluate the transcultural adaptation of expats, the Portuguese version of the Transcultural Adaptation Scale developed by Hippler, Caligiuri, Johnson and Baytalskaya (2014) was used. Finally, the expression of organizational citizenship behaviors was evaluated with the scale developed by Rego (2002b).

Results confirm a positive impact in information and opportunities (structural empowerment) provided by the organization on the work characteristics and tasks and work environment (transcultural adaptation) of expatriate employees.

The second hypothesis is not confirmed as the moderator term of organizational citizenship behaviors on the relationship with transcultural adaptation. The results of this variable suggest a direct positive and significate effect on transcultural adaptation of expatriate employees.

Although such result may reflect the expatriation domain, it also highlights an opportunity for companies to improve the success of their expatriation initiatives.

Theoretical, methodological and practical implications as well suggestions for future researches are discussed.

Key words: Expatriation, International Management of Human Resources, Structural *Empowerment*, Transcultural Adaptation, Organizational Citizenship Behaviors

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	12
Expatriação.....	14
<i>Adaptação Transcultural</i>	15
Empowerment Estrutural	18
<i>Suporte Organizacional</i>	18
<i>Empowerment Estrutural</i>	18
Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	20
Modelo de Investigação	23
Hipóteses de Investigação	24
MÉTODO.....	24
Participantes	24
Design	26
Instrumentos	26
<i>Variáveis Sociodemográficas</i>	26
<i>Escala de Empowerment Estrutural</i>	27
<i>Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	27
<i>Escala de Adaptação Transcultural</i>	28
Procedimento.....	29
RESULTADOS.....	30
Qualidades Métricas das Escalas.....	30
<i>Escala de Empowerment Estrutural</i>	30
<i>Validade</i>	31
<i>Fidelidade</i>	33
<i>Sensibilidade</i>	34
<i>Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	34
<i>Validade</i>	35
<i>Fiabilidade</i>	37
<i>Sensibilidade</i>	37
<i>Escala de Adaptação Transcultural</i>	38
<i>Validade</i>	38
<i>Fiabilidade</i>	40
<i>Sensibilidade</i>	41
Teste Hipóteses	41

Correlações.....	42
Teste às Hipóteses	43
DISCUSSÃO.....	46
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS.....	58
ANEXO A – Questionário	58
ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra	58
ANEXO C – Análise das Qualidades Métricas da Escala <i>Empowerment</i> Estrutural.....	61
ANEXO D – Análise das Qualidades Métricas da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional	63
ANEXO E – Análise das Qualidades Métricas da Escala Adaptação Transcultural.....	65
ANEXO F – Medidas de Consistência Interna das dimensões em estudo se Item Excluído	67
ANEXO H - Regressões Lineares	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Análise Descritiva aos Países de Acolhimento à Missão de Expatriação... 25	25
Tabela 2 – Teste de <i>KMO</i> e Esfericidade de <i>Bartlett</i> Referente ao <i>Empowerment</i> Estrutural31	31
Tabela 3 – Total de Variância Explicada das Dimensões de <i>Empowerment</i> Estrutural..31	31
Tabela 4 – Rotação <i>Varimax</i> Referente às Dimensões de <i>Empowerment</i> Estrutural.....32	32
Tabela 5 – Fiabilidade Referente às Dimensões de <i>Empowerment</i> Estrutural.....34	34
Tabela 6 – Parâmetros de Normalidade Referentes às Dimensões de <i>Empowerment</i> Estrutural.....34	34
Tabela 7 – Teste de <i>KMO</i> e Esfericidade de <i>Bartlett</i> Referente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....35	35
Tabela 8 – Total de Variância Explicada das Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....35	35
Tabela 9 – Rotação <i>Varimax</i> Referente às Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....36	36
Tabela 10 – Fiabilidade Referente às Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....37	37
Tabela 11 – Parâmetros de Normalidade Referentes às Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional.....38	38
Tabela 12 – Teste de <i>KMO</i> e Esfericidade de <i>Bartlett</i> Referente à Adaptação Transcultural.....39	39
Tabela 13 – Total de Variância Explicada das Dimensões de Adaptação Transcultural.....39	39
Tabela 14 – Rotação <i>Varimax</i> Referente às Dimensões de Adaptação Transcultural... 40	40
Tabela 15 – Fiabilidade Referente às Dimensões de Adaptação Transcultural.....41	41

Tabela 16 – Parâmetros da Normalidade Referentes às Dimensões de Adaptação Transcultural.....	41
---	----

Tabela 17 – Correlações entre Dimensões.....	43
--	----

ANEXO B

Tabela 18 – Análise Descritiva da Variável Sexo.....	58
--	----

Tabela 19 – Análise Descritiva da Variável Idade.....	58
---	----

Tabela 20 – Análise Descritiva da Variável Habilitações Acadêmicas.....	58
---	----

Tabela 21 – Análise Descritiva da Variável Estado Civil.....	59
--	----

Tabela 22 – Análise Descritiva da Variável Experiência de Expatriação.....	59
--	----

Tabela 23 – Análise Descritiva da Variável Expatriação Atual.....	59
---	----

Tabela 24 – Análise Descritiva da Variável Funções de Chefia.....	60
---	----

Tabela 25 – Análise Descritiva da Variável País em Expatriação.....	60
---	----

Tabela 26 – Análise Descritiva da Variável Acompanhamento Familiar na Missão de Expatriação.....	60
--	----

Tabela 27 – Análise Descritiva da Variável Conhecimento Prévio do País de Expatriação.....	61
--	----

Tabela 28 – Análise Descritiva da Variável Visita Anterior ao País de Expatriação....	61
---	----

ANEXO C

Tabela 29 – Teste de <i>KMO</i> e Esfericidade de <i>Bartlett</i> Referente ao <i>Empowerment</i> Estrutural.....	62
---	----

Tabela 30 – Total de Variância Explicada das Dimensões de <i>Empowerment</i> Estrutural.....	62
--	----

Tabela 31 – Rotação <i>Varimax</i> Referente às Dimensões de <i>Empowerment</i> Estrutural.....	63
---	----

ANEXO D

Tabela 32 – Teste de <i>KMO</i> e Esfericidade de <i>Bartlett</i> Referente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	64
Tabela 33 – Total de Variância Explicada das Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	64
Tabela 34 – Rotação <i>Varimax</i> Referente às Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	65

ANEXO E

Tabela 35 – Teste de <i>KMO</i> e Esfericidade de <i>Bartlett</i> Referente à Adaptação Transcultural.....	66
Tabela 36 – Total de Variância Explicada das Dimensões de Adaptação Transcultural.....	66
Tabela 37 – Rotação <i>Varimax</i> Referente às Dimensões de Adaptação Transcultural...	67

ANEXO F

Escala de *Empowerment* Estrutural

Tabela 38 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Informação.....	68
Tabela 39 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Recursos.....	69
Tabela 40 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Oportunidades.....	69
Tabela 41 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Poder.....	69

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Tabela 42 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Desarmonia.....	69
Tabela 43 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Espírito de Iniciativa	
Escala de Adaptação Transcultural.....	70
Tabela 44 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Características do Trabalho e Tarefas.....	70

Tabela 45 – <i>Alfa de Cronbach</i> se Item Excluído para Dimensão Ambiente de Trabalho.....	71
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo em Estudo.....	24
Figura 2 – Análise de Regressão para o Ambiente de Trabalho tendo como Preditor Oportunidades e Desarmonia e Moderador a Desarmonia.....	44
Figura 3 – Análise de Regressão para o Ambiente de Trabalho tendo como Preditor a Informação e Desarmonia e Moderador a Desarmonia.....	45
Figura 4 – Análise de Regressão para Características do Trabalho e Tarefas tendo como Preditor as Oportunidades.....	46

INTRODUÇÃO

“Não sou ateniense nem grego, mas sim um cidadão do mundo”
(Sócrates, 470 a.C. – 399 a.C.)

A globalização sobre a qual se está emerso atualmente, contribuiu para a alteração de algumas estratégias de gestão de recursos humanos por parte das organizações, sendo possível considerar como exemplo a internacionalização de empresas e consequente mobilidade laboral dos seus colaboradores

A expatriação é o termo utilizado quando se menciona a mobilidade de colaboradores de empresas nacionais que prestam missões a serviço da própria organização nacional num país estrangeiro (Câmara, 2011).

Uma das maiores preocupações das organizações, neste tipo de práticas denominadas de missões de expatriação, é o sucesso das mesmas. De acordo com algumas pesquisas, os custos diretos envolvidos em cada caso de insucesso de uma missão de expatriação podem ultrapassar aproximadamente um milhão de dólares (Abbot, Stening, Atkins & Grant, 2006).

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991) são vários os fatores que contribuem para adaptação dos colaboradores em situação de expatriação nomeadamente fatores que estejam relacionados com o indivíduo, fatores organizacionais e fatores extra organizacionais.

Tendo em linha de conta alguns autores, existem resultados que sugerem que o insucesso de um programa de expatriação pode não depender apenas dos interesses, motivações e situação atual do indivíduo, mas também da própria organização.

Um estudo de Wan e Takeuchi (2007) demonstra que o insucesso neste tipo de missões organizacionais, pode estar relacionado com o que organização oferece ao indivíduo, descentralizando o foco no indivíduo, relativamente às suas características e interesse na contribuição para o sucesso destas missões.

Segundo Cao, Hirschi e Deller (2014), muitos estudos sobre a expatriação revelam um maior interesse em explorar a ótica individual (i.e., motivação pessoal, carreira do indivíduo, papel da família) mais do que organizacional (i.e., suporte organizacional) no contributo que cada uma tem no contexto da expatriação.

Nesta perspectiva, a presente investigação tem como objetivo analisar o suporte organizacional que é dado aos colaboradores em missão de expatriação, ou seja, qual o

papel do suporte e/ou apoio da organização, na contribuição para o sucesso da adaptação dos seus colaboradores expatriados. Por outras palavras, pretende-se analisar o papel do suporte ou apoio organizacional na contribuição para a adaptação do indivíduo expatriado, levando desta forma ao cumprimento da missão a que se propôs.

Tendo em conta o papel da organização no cumprimento da missão de expatriação a que o indivíduo se propõe, será relevante investigar de que forma os comportamentos organizacionais levados a cabo por colegas ou superiores, experienciados pelos expatriados influenciam o cumprimento da sua missão. Estes comportamentos organizacionais, são comportamentos que não são estabelecidos *a priori* pela organização e denominam-se de comportamentos de cidadania nas organizações. Os mesmos contribuem de forma favorável para a realização das tarefas de cada indivíduo levando a que os mesmos cumpram objetivos organizacionais estabelecidos (Rego, 2002b), como é o caso do sucesso da missão de expatriação.

Em modo síntese e face ao descrito, pretende-se investigar se os comportamentos de cidadania organizacional percebidos pelos colaboradores expatriados, por parte dos colegas de trabalho em ambiente organizacional podem contribuir para a relação existente entre o suporte da organizacional percebido e a sua adaptação transcultural.

Deste modo adiante, serão apresentados conteúdos que melhor esclarecem e suportam a presente investigação. Primeiramente é possível encontrar uma caracterização do contexto de expatriação a que os colaboradores expatriados das organizações são sujeitos, posteriormente é possível encontrar alguma literatura que define a adaptação transcultural dos mesmos. De seguida será apresentado o constructo de *empowerment* estrutural e de comportamentos de cidadania organizacional, bem como resultados de investigações que suportam algumas das relações mais à frente apresentadas.

Expatriação

Atualmente, a globalização dos mercados surge como o principal antecedente das políticas de expatriação de recursos humanos das organizações.

Câmara (2011) sugere que a globalização permite a troca de suporte e a criação de algo partilhado unindo as economias consideradas desenvolvidas e as economias que se encontram em desenvolvimento.

A prática das missões de expatriação surge como o resultado da origem de políticas de internacionalização de empresas nacionais. Estas procuram estar a par das tendências atuais de gestão de recursos humanos estando centradas e preocupadas com a envolvente externa que as rodeia, a globalização (Câmara, 2011).

Segundo Câmara (2011), a expatriação pode ter diferentes conceptualizações dependendo da sua forma, ou seja, dependendo da sua duração e finalidade. Dois dos grandes impulsos para esta prática, no que diz respeito a objetivos primordialmente propostos, são a satisfação de necessidades ou a aquisição de conhecimentos por parte das empresas e dos seus colaboradores.

No que respeita à definição da duração desta prática, Dowling e Welch (2004) afirmam que é possível classificar esta missão como sendo uma expatriação de curta duração, curta duração prolongada ou de longa duração. Os autores referem-se à primeira categorização quando os colaboradores em missão de expatriação têm o objetivo de desenvolver, implementar ou gerir um projecto, ocupando um período máximo no país de expatriação de três meses. Já a expatriação categorizada de curta duração prolongada, pode atingir um período de um ano. Relativamente à expatriação que tem a duração de um a cinco anos, é classificada como sendo uma expatriação de longa duração.

Apresentando a definição de expatriado, Câmara (2010) define-os como colaboradores que geralmente no programa de expatriação vão ocupar cargos de chefia, uma vez que os países para onde vão carecem de colaboradores com *skills* desenvolvidas e senioridade necessárias para o desempenho das funções requeridas.

Com uma visão distinta e mais abrangente do autor acima mencionado, Caligiuri (2000), apresenta o expatriado como um colaborador que vai desempenhar as suas funções num país que não o de origem, por um determinado período de tempo. Esta definição inclui também os colaboradores que, independentemente de irem ocupar um cargo de chefia, também participam nestas práticas organizacionais.

Segundo Firth, Chen, Kirkman e Kim (2014) o insucesso dos programas de expatriação implicam custos não só a nível financeiro para as organizações, como a nível profissional e pessoal para os colaboradores, pelo que é pertinente estudarmos a adaptação transcultural dos colaboradores na presente investigação.

Neste sentido, são apresentados na literatura alguns exemplos de fatores que devem ser considerados pelos gestores das organizações uma vez que são apontados como causa a do insucesso dos programas de expatriação, como a falha na satisfação com o trabalho (Bonache, 2005 cit. por Cho, Hutchings & Marchant, 2013) e a não adaptação da família (Brett & Stroh, 1995; Larson, 2006 cit. por Cho, Hutchings & Marchant, 2013). A presente investigação pretende incidir nos fatores que tal como os anteriormente apresentados, também conduzem o insucesso da expatriação: não adaptação dos expatriados (Lee, 2005 cit. por Cho, Hutchings & Marchant, 2013) e falha de suporte organizacional (Lazarova & Cerdin, 2007 cit. por Cho, Hutchings & Marchant, 2013).

Uma das abordagens mais conhecidas a respeito do sucesso das missões de expatriação é a abordagem apresentada através do modelo de Black & Gergesen (1999). Este modelo sugere fases características das missões de expatriação que contribuem para o seu sucesso, caso sejam ultrapassadas. São elas, o processo de seleção a que os colaboradores são sujeitos para integrarem na missão internacional, a formação do expatriado, a adaptação por parte do expatriado ao país de acolhimento, a repatriação e o desenvolvimento de líderes globais.

A presente investigação irá centrar-se na adaptação por parte do expatriado ao país de acolhimento, sendo esta uma fase constituinte do programa de expatriação.

Adaptação Transcultural

Sendo esta uma área de interesse nos programas de expatriação, surge a pertinência de abordar na presente investigação a forma como as organizações podem ter influência neste campo.

Segundo Lee e Vorst (2010), a adaptação transcultural dos colaboradores expatriados refere-se à facilidade que os mesmos encontram em diversos aspetos da sua vida e ou do trabalho no país de destino.

A abordagem tradicional mais conhecida que explica a adaptação transcultural dos colaboradores expatriados, é a proposta por Black, Mendenhall e Oddou. Estes consideram três dimensões que influenciam a adaptação transcultural dos colaboradores, são elas a dimensão interação, adaptação geral e adaptação ao trabalho (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). Segundo os mesmos autores, a dimensão interação é caracterizada pela interação do colaborador expatriado com os nacionais do país de expatriação, a dimensão adaptação geral refere-se às condições de vida no país de expatriação, a cultura do país de expatriação, o clima assim como os hábitos alimentares que os colaboradores expatriados encontram. Por último, a adaptação ao trabalho está relacionada com o conforto que o expatriado sente face às tarefas do seu trabalho, a sua performance e responsabilidade de supervisão na organização do país de destino.

Quanto à definição apresentada de adaptação transcultural, a mesma é definida como o grau de conforto psicológico percebido pelo colaborador expatriado (Black, Mendenhall & Oddou, 1991).

Relativamente à abordagem apresentada, têm sido apontadas algumas críticas face à definição e mensuração do constructo que mede a adaptação dos colaboradores expatriados (Harrison et al., 2004; Hippler, 2000; Stahl & Caligiuri, 2005; Thomas & Lazarova, 2006 cit. por Haslberger & Brewster, 2009).

Neste sentido a escala desenvolvida por Hippler, Caligiuri, Johnson e Baytalskaya, tenta ultrapassar esta questão definindo e mensurando a adaptação transcultural tendo em conta o equilíbrio do indivíduo e a sua experiência individual face ao ambiente que o rodeia no país de expatriação.

A presente investigação irá utilizar o constructo adaptação transcultural proposto por Hippler, Caligiuri, Johnson e Baytalskaya (2014). Estes autores propõem uma conceptualização e operacionalização do constructo de adaptação transcultural compreendendo o domínio do ambiente dos colaboradores expatriados. Procuram também diferenciar as diversas percepções dos expatriados, partindo do pressuposto que cada indivíduo atribui importâncias diferentes face ao ambiente que o rodeia. Desta forma, o modelo proposto por Hippler, Caligiuri, Johnson e Baytalskaya (2014), caracteriza adaptação transcultural face ao equilíbrio existente entre a interação individual que o sujeito tem com o ambiente, designadamente com os seguintes fatores: ambiente de trabalho, linguagem, tarefas ou características do trabalho, tempo para diversão, contexto urbano, equilíbrio entre vida-trabalho, condições de habitação, vida familiar e contacto com as pessoas que estão no país de origem.

A dimensão ambiente de trabalho refere-se a características externas ao indivíduo, como é o exemplo do método de trabalho dos colaboradores em geral ou as atitudes de trabalho dos colaboradores. A dimensão linguagem reporta às competências linguísticas que o colaborador expatriado tem na interação com o país de destino. As tarefas ou características do trabalho, referem-se a fatores do ambiente externos ao indivíduo, que o mesmo experiencia como é o exemplo das variedades de tarefas no trabalho ou a quantidade de liberdade que existe para o indivíduo poder decidir. O tempo para diversão é outra das dimensões que explica a adaptação transcultural proposta por Hippler, Caligiuri, Johnson e Baytalskaya (2014), que se refere à oportunidade que o colaborador tem para praticar desportos ou oportunidades para realizar os seus *hobbies*. O contexto urbano refere-se a aspetos locais do país de destino, como o tráfego na rua ou beleza natural do ambiente local. O equilíbrio vida-trabalho diz respeito a aspetos que o sujeito experiencia internamente como a perceção de equilíbrio entre a sua vida privada e de trabalho assim como o número de horas de trabalho. As condições de habitação, vida familiar e contacto com as pessoas que estão no país de origem referem-se às restantes dimensões apresentadas, sendo caracterizadas, por exemplo, como o tamanho do quarto, coesão da família e contacto com os seus amigos do país de origem respetivamente. O equilíbrio percebido entre estes fatores na relação pessoa-ambiente, traduz a adaptação transcultural do colaborador expatriado.

O presente modelo pretende que os indivíduos se possam expressar de forma diferenciada face à interação pessoa - ambiente, permitindo caracterizar esta interação de forma positiva, neutra ou negativa, assim como torna possível os colaboradores expatriados atribuírem um peso a essas percepções face à significância que teve nas suas vidas (Hippler, Caligiuri, Johnson & Baytalskaya, 2014). Assim, trata-se de uma abordagem que permite definir a experiência dos sujeitos face à sua interação individual com o ambiente circundante e determinar quão significativa esta foi.

A adaptação dos colaboradores expatriados é um dos fatores que mais influencia o seu desempenho na organização de destino (Chen & Lin, 2009) assim como representa um dos fatores que contribuem para o sucesso do programa de expatiação (Lee, 2005 cit. por Cho, Hutchings & Marchant, 2013).

Sendo de interesse na presente investigação o estudo da adaptação transcultural do colaborador expatriado como reflexo do suporte da organização, resultados de investigações de Caligiuri, Joshi, & Lazarova (1999) e Shaffer, Harrison & Gilley

(1999), afirmam existir uma relação positiva entre o suporte organizacional e adaptação transcultural dos colaboradores.

Empowerment Estrutural

Na presente investigação o estudo do *empowerment* estrutural encontra-se associado ao suporte organizacional. Este, uma vez presente numa organização tem o poder de influenciar o comportamento dos colaboradores (Knol & Kline, 2009).

Suporte Organizacional

Na literatura é possível verificar a semelhança na descrição dos constructos entre suporte organizacional e *empowerment* estrutural na medida em que ambos se referem ao apoio ou suporte que a organização proporciona aos seus colaboradores.

Segundo Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986), o suporte organizacional é uma percepção estabelecida entre os colaboradores e a sua organização, nesta relação os mesmos tendem a perceber o valor que a organização dá às suas contribuições, na medida em que esta tem em conta o bem-estar dos seus colaboradores e se mostra disposta a recompensar os seus esforços. Neste sentido, colaboradores com uma alta percepção de suporte organizacional, traduzem-se em colaboradores que acreditam que a sua organização os valoriza e recompensa (Liu & Wu, 2014).

Empowerment Estrutural

A perspetiva que queremos seguir na presente investigação é a do constructo *empowerment* estrutural definido por originalmente por Kanter. Com este constructo é pretendido esclarecer algumas das consequências dos processos ou estruturas de uma organização na promoção do apoio ou suporte aos seus colaboradores.

O *empowerment* refere-se à existência de um clima organizacional em que os colaboradores são incentivados e motivados a identificar e sugerir melhorias face ao trabalho que executam (Lin, 2002). O *empowerment* estrutural procura também, descrever as condições presentes no local de trabalho dos indivíduos (Lashinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001).

Segundo Kanter (1993), a definição de *empowerment* estrutural assenta na conceção de poder formal e poder informal numa organização em conjunto com o acesso a estruturas particulares da mesma a que o colaborador tem acesso. No que

respeita à definição de cada poder, compreende-se por poder formal o grau de decisão autónoma que o colaborador tem no seu local de trabalho. Relativamente ao poder informal, este refere-se ao apoio social e de comunicação que o colaborador tem dentro do local de trabalho, como por exemplo as alianças entre pares, superiores e subordinados (Kanter, 1993).

Relativamente às estruturas organizacionais que também compõem o *empowerment* estrutural as mesmas são definidas por:

- i. Apoio – Este pode ser definido como um tipo de suporte emocional, pelo qual o colaborador recebe feedback e orientação por parte de outros colaboradores, podendo estes serem superiores, pares ou subordinados. Kanter (1993);
- ii. Informação - Refere-se à possibilidade do colaborador de uma organização ter conhecimento, por exemplo, das decisões ou políticas organizacionais em vigor (Gilbert, Lashinger & Leiter, 2010);
- iii. Recursos – Destinam-se a todos os meios existentes que possibilitam o colaborador de atingir os objetivos organizacionais propostos Kanter (1993);
- iv. Oportunidades – Definem-se como a capacidade do indivíduo progredir profissionalmente na organização através da aprendizagem e crescimento contínuo a que é sujeito (Gilbert, Lashinger & Leiter, 2010).

Alguns estudos evidenciaram a relevância das perceções de suporte nas organizações, dado que no contexto de expatriação, poderá levar a uma maior capacidade de lidar com o *stress* por parte colaboradores tendo um conseqüentemente impacto na sua adaptação transcultural (Shaffer, Harrison & Gilley, 1999 cit. por Cao, Hirschi & Deller, 2014).

Um estudo de Liu (2009, cit por Duffy & Lilly, 2013) vai de encontro da próxima variável explicada, demonstrando a existência de uma relação positiva entre a perceção de suporte organizacional entre os colaboradores pertencentes a uma organização e a emergência de comportamentos de cidadania organizacional.

Teoricamente é esperado, que este suporte seja importante para o ajuste dos expatriados. Outras investigações, como as de Payne (1980, cit. Kraimer, Wayne & Jaworksy, 2001) também demonstram que o suporte organizacional é um fator que tem impacto importante na adaptação transcultural dos indivíduos.

Segundo Black, Mendenhall & Oddou (1991), fatores do trabalho como a clareza da função, autonomia dada ao colaborador expatriado, poder de decisão para adaptar as suas funções ao local de trabalho é um aspeto da organização que influenciam a sua adaptação transcultural.

Por último e suportando um dos objetivos desta investigação, Aycan (1997) afirma que a adaptação transcultural é o resultado de competências de gestão e suporte organizacional fornecido durante este programa.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Um dos objetivos desta investigação é explorar como os comportamentos de cidadania organizacional, influenciam a adaptação transcultural dos colaboradores expatriados.

Através da literatura, é possível afirmar que existem evidências nas organizações de comportamentos espontâneos e informais que têm impacto a dois níveis, nos colaboradores que constituem grupos de trabalho e nos grupos de trabalho que têm um consequente impacto no indivíduo (Love, Macy & Dougherty, 2001).

A este tipo de comportamentos Van Dyne e colaboradores (1995 cit. por Rego, 2002a), denominaram de comportamentos extra papel, i.e., comportamentos que um indivíduo pode manifestar numa organização sendo caracterizados como comportamentos que vão além do esperado, ultrapassam o cumprimento expectável dos papéis existentes definidos em contexto laboral e procuram beneficiar a organização. Neste sentido, estes comportamentos podem ser apontados como: voluntários, intencionais, positivos e desinteressados relativamente a quem os executa (Rego, 2002a).

Para Rego (2002b) existem vários tipos de comportamentos extra papel, sendo os comportamentos de cidadania organizacional um deles.

Uma das primeiras definições que surgiu na literatura sobre comportamentos de cidadania organizacional foi apresentada por Organ (1997), como algo que favorece positivamente o contexto social e psicológico possibilitando os indivíduos de suportarem e desempenharem as suas tarefas em contexto organizacional.

São várias as abordagens que diferentes autores partilham sobre comportamentos de cidadania organizacional. Rego (2002b) afirma que os comportamentos de cidadania organizacional devem ser entendidos como díspares das tarefas descritas na função do

colaborador, na medida em que são menos prováveis de trazerem recompensas para o mesmo. Mais tarde Rego e Cunha (2007, cit. por Pina, Rego, Campo, & Cabral-Cardoso, 2007) acrescentam que os mesmos não podem ser vistos como comportamentos inerentes à função do indivíduo nem são impostos pela organização onde o mesmo está inserido.

Na literatura é possível verificar as diferentes definições atribuídas a este tipo de comportamentos extra papel. Relativamente ao número de dimensões que caracterizam este tipo de comportamentos, parece não existir consenso entre os teóricos desta área. Smith, Organ & Near (1983) definem comportamentos de cidadania organizacional como possuindo duas dimensões: o altruísmo e conscienciosidade. Por outro lado, Podsakoff e colaboradores (2000 cit. por Rego, 2002b) afirmam encontrar aproximadamente trinta formas distintas relativamente à cidadania, neste sentido foram criadas sete dimensões que definem estes comportamentos. Estas referem-se a comportamento de ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

Face às diversas abordagens apresentadas anteriormente presentes na literatura sobre a definição de comportamentos de cidadania organizacional, o presente estudo irá centrar-se na definição proposta por Rego (2002b), este parte da premissa central que este tipo de comportamentos são relevantes para resultados de eficácia organizacional sentido por parte das organizações. Anteriormente já, Borman e Motowidlo (1993, 1997 cit. por Rego, 2002b) apresentaram categorias comportamentais que definem os comportamentos de cidadania organizacional, estas podem ser definidas como a existência de motivação por parte dos colaboradores para continuar a exibir comportamentos de cidadania organizacional de modo a serem bem-sucedidos no desempenho das suas tarefas, tomar comportamentos voluntários face a tarefas não prescritas no descritivo da sua função, ter comportamentos cooperativos com outros indivíduos da organização, cumprir as regras e normas vigentes no local de trabalho, mesmo que isso traga algo de menos bom para o próprio. Em último lugar os autores defendem que os comportamentos de cidadania organizacional, podem ser definidos como integrando a ligação do indivíduo aos objetivos organizacionais na medida em que os mesmos são defendidos e suportados.

Os comportamentos de cidadania organizacional definidos por Rego (2002a), apresentam uma estrutura multidimensional, de onde fazem parte as dimensões, harmonia interpessoal, caracterizada pelo espírito de camaradagem ou espírito de equipa

percecionado pelo indivíduo na organização, espírito de iniciativa que se define pelo facto do indivíduo trazer soluções para os problemas com que se depara na organização, assim como a tentativa individual de resolução antes de os reportar à chefia. Ainda fazem parte a dimensão conscienciosidade destina-se a comportamentos que procuram informar com antecedência algo que o indivíduo não pode realizar, ou por outro lado esta dimensão pode referir-se, por exemplo, a não utilizar o contexto organizacional para tratar de assuntos pessoais do próprio colaborador. Por último, a última dimensão integrante da definição apresentada de comportamentos de cidadania organizacional apresentada pelo autor é a identificação com a organização, ou seja, a forma como o colaborador é leal à sua organização ou ao facto fazer esforços extra para a beneficiar, mesmo que isso implique algo de negativo para o mesmo.

Têm surgido estudos que indicam que um dos antecedentes apresentados como preditor de comportamentos de cidadania organizacional são as características organizacionais (Rego, 2002). Resultados de investigações de Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades (2001 cit. por Duffy & Lilly, 2013) apontam para que se os colaboradores acreditarem que as organizações sobre à qual pertencem tencionam apoiá-los e suportá-los de alguma forma, tendem a surgir comportamentos voluntários que vão além do desempenho normal esperado no que diz respeito às suas funções na organização. Deste modo e devido à influência destes comportamentos na eficácia organizacional (Rego, 2002b), ou seja, influência no aumento da produtividade entre colegas de trabalho, os mais antigos ajudam os recém-chegados a nível da sua inserção nas normas e práticas organizacionais e na contribuição para a retenção, e influencia na atração de pessoas competentes, quer isto dizer promover a coesão grupal, espírito de equipa, sentimentos de lealdade de forma que as pessoas queiram permanecer na organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Neste sentido, será pertinente explorar se no contexto da expatriação estes comportamentos permitem facilitar uma maior adaptação transcultural dos colaboradores expatriados na organização de destino.

Segundo Black, Mendenhall, Oddou (1991), a socialização da empresa é um dos fatores pertencentes ao trabalho que influencia a adaptação transcultural do colaborador, nomeadamente o apoio dos colegas e superiores. Esta relação vai de encontro a uma definição de uma das dimensões pertencentes aos comportamentos de cidadania organizacional apresentadas anteriormente, a harmonia interpessoal.

Na presente investigação é pretendido explorar se numa situação de expatriação o indivíduo percecionando apoio informativo por parte dos colegas para situações de dúvida quanto à sua participação numa determinada atividade, caracterizado por Rego (2002b) de conscienciosidade poderá influenciar a adaptação do colaborador.

Modelo de Investigação

Empowerment Estrutural, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Adaptação Transcultural

O enquadramento anteriormente descrito suporta a pertinência do estudo, da relação entre *empowerment estrutural* e a adaptação transcultural de colaboradores expatriados, assim como o estudo do efeito moderador dos comportamentos de cidadania organizacional nessa relação.

Recordando, na literatura é apresentada a existência de resultados por Caligiuri, Joshi, & Lazarova (1999) e Shaffer, Harrison & Gilley (1999), na demonstração de existência de uma relação positiva entre suporte organizacional e adaptação transcultural dos colaboradores. De igual modo, estudos de Kramer e Wayne (2004) demonstram uma relação positiva entre percepção de suporte social e a adaptação transcultural. Desta forma é justificada a relação apresentada no modelo de investigação descrito abaixo (Figura 1).

Ao mesmo tempo é pretendido investigar se a percepção de comportamentos de cidadania organizacional provoca um efeito moderador na relação infra, na medida em que estes comportamentos parecem favorecer a eficácia organizacional (Rego, 2002). Deste modo, podem estar relacionados com um objetivo organizacional, a adaptação transcultural dos colaboradores. Através do conteúdo apresentado que define cada uma das dimensões propostas por Rego (2002) de comportamentos de cidadania organizacional é sugerida uma possível relação positiva e significativa com o constructo de adaptação transcultural. Neste sentido irá ser incluído neste estudo o estudo do efeito moderador destes comportamentos na relação entre *empowerment* estrutural e adaptação transcultural (Figura 1).

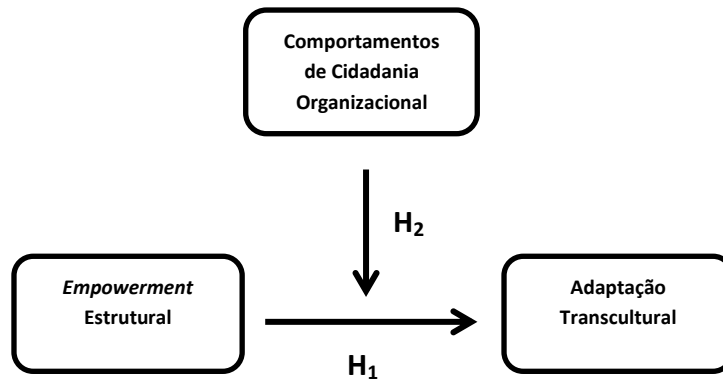


Figura 1. Modelo em Estudo.

Hipóteses de Investigação

Desta forma serão testadas as seguintes hipóteses:

H1: A percepção de *empowerment* estrutural terá um impacto positivo sobre a adaptação transcultural de colaboradores expatriados.

H2: A percepção de comportamentos de cidadania organizacional exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de *empowerment* estrutural e a adaptação transcultural de colaboradores expatriados.

MÉTODO

Participantes

A amostra constituinte da presente investigação contou com um total de 113 participantes pertencentes à população portuguesa, na condição de colaboradores expatriados em vários países. A forma como foi estimada o número de participantes para a presente investigação, teve origem na exploração primária dos testes que seriam necessários para efetuar as análises propostas. A recomendação seguida foi a estimação por meio das Regras do Polegar (Hill & Hill, 2002). Seguindo esta proposta, o número da amostra calculou-se pela multiplicação de quinze vezes o número das variáveis utilizadas, neste sentido o número mínimo necessário de participantes foi 45. Desta maneira foi possível a realização das análises fatoriais propostas, correlações de *pearson* e regressões múltiplas (Hill & Hill, 2002).

O processo de amostragem utilizado numa primeira fase foi o não probabilístico por conveniência e posteriormente o tipo *snowball*. Primeiramente foram identificados participantes de interesse à investigação e posteriormente estes recomendaram futuros elementos de interesse para a resposta ao questionário (Maroco, 2003). Deste modo, o número de participantes foi aumentando gradualmente de forma exponencial.

Passando à caracterização da amostra, no que respeita ao sexo dos participantes, 69% pertencem ao sexo masculino e os restantes 31% ao sexo feminino. Face à faixa etária que representa a presente amostra, esta está compreendida entre os 20 e os 60 anos de idade, existindo uma média de idades de aproximadamente 37 anos (DP=10,073). No que respeita às habilitações académicas, a maioria dos colaboradores expatriados possuem o 12ºano (31,9%), seguido de 30,1% com a Licenciatura e 15,9% com Pós-Graduação. Quanto à caracterização do tipo de experiência de expatriação, para 67,3% da amostra é a 1ª vez que está a participar num destes programas, para 16,8% esta é a 2ª vez e para os restantes 15,9% a expatriação é uma prática recorrente nas suas vidas profissionais.

O estado civil dos participantes da presente investigação é caracterizado por cerca de 38,9% dos colaboradores expatriados serem casados, 36,3% solteiros, 16,8% estarem a viver com parceiro e por último 0,8% serem divorciados.

Relativamente à duração da missão de expatriação atual da amostra na presente investigação, foram estabelecidos intervalos de resposta e observou-se que o intervalo com maior representatividade nesta amostra, 48,6% diz respeito à situação de mais de 24 meses e 24,3% da amostra caracterizou a situação atual como menos de 6 meses.

É ainda possível afirmar que 52,2% dos colaboradores expatriados da presente amostra não desempenham funções de chefia no país onde se encontram em expatriação. Pode-se ainda afirmar, que os países pelos quais os participantes se encontravam expatriados estão distribuídos por dezasseis países como se pode observar através da tabela 1.

Tabela 1
Países de Acolhimento à Missão de Expatriação

	Frequência	%
Angola	76	67,3
Irlanda	2	1,8
Inglaterra	15	13,3
Alemanha	7	6,2

Camboja	2	1,8
Outros	11	9,9
Total	113	100,0

Nota: Estónia, Chipre, França, Indonésia, Suíça, Índia, Itália, Bélgica, E.U.A., Roménia e Espanha.

Na experiência de expatriação pela qual os expatriados estavam a participar, cerca de 65% não teve acompanhamento familiar. Sobre essa mesma expatriação, expatriação onde se encontravam atualmente, 78,8% afirmou que teve conhecimento prévio do país de destino e 65,5% afirmou nunca ter visitado esse mesmo país.

Design

A presente investigação é caracterizada por seguir uma abordagem quantitativa, correlacional (Bryman & Cramer, 2003), uma vez que se procura verificar a relação entre o *empowerment* estrutural e adaptação transcultural, bem como o efeito de carácter moderador que os comportamentos de cidadania organizacional exercem nessa relação. Os dados recolhidos das variáveis, *empowerment* estrutural, comportamentos de cidadania organizacional e adaptação transcultural foram recolhidos num único momento, justificando assim a abordagem transversal da presente investigação.

Instrumentos

Variáveis Sociodemográficas

A Secção A do questionário da atual investigação (Anexo A), visa apresentar variáveis que permitam caracterizar a população-alvo do presente estudo, sendo utilizadas como variáveis de controlo que posteriormente permitam eliminar potenciais explicações alternativas aos resultados obtidos.

As variáveis sociodemográficas e profissionais apresentadas são, género, idade, habilitações literárias, estado civil, número de filhos e funções de chefia. Ainda nesta secção é possível encontrar informação sobre: tipo de experiência de expatriação, tempo de expatriação atual, acompanhamento familiar, país de expatriação, visita ao país de expatriação e conhecimento prévio do país de expatriação.

Escala de Empowerment Estrutural

A percepção de apoio organizacional por parte do colaborador foi operacionalizada através da escala de *empowerment* estrutural. No presente estudo a variável *empowerment* estrutural foi medida utilizando uma versão traduzida do *Conditions for Work Effectiveness Questionnaire II*, na sua versão de seis subescalas, adaptada do original de Kanter por Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2011, cit. por Laschinger, 2012). Esta escala compõe também a escala *Job Activities II* (JAS-II) e a escala *Organizational Relationships II* (ORS-II) que medem as dimensões Poder Formal e Poder Informal respetivamente.

As restantes dimensões da escala de *empowerment* estrutural, Oportunidade, Recursos, Informação e Apoio são medidas por seis subescalas compostas por três itens cada, com cinco opções de resposta: 1- Nada, 2, 3- Algum, 4, 5- Muito. A *JAS-II* é composta por três itens, cujas respostas variam entre 1 e 5, sendo que apenas os extremos estão identificados, sendo 1- Nenhuma e 5- Muitas. A *ORS-II* é composta por quatro itens, com opções de resposta iguais às apresentadas anteriormente no *JAS-II*. O cálculo da soma dos resultados das seis subescalas transmite-nos o valor de *empowerment* estrutural total, com um coeficiente de fiabilidade de 0.89 (Laschinger et al., 2000, cit. por Laschinger, 2012).

A escala sofreu um processo de adaptação para a língua Portuguesa por D'Oliveira (2014) sendo esta a versão utilizada na presente investigação.

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

A variável comportamentos de cidadania organizacional percebida pelos colaboradores expatriados, foi operacionalizada através da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional de Rego (2002b). Esta versão é a versão reduzida a 4 fatores (Rego 1999 cit. por Rego, 2002b). Os 4 fatores ou dimensões que compõem a escala são:

- a) Harmonia Interpessoal - composta por 5 itens, possuindo um coeficiente de fiabilidade de 0,88;
- b) Espírito de Iniciativa – composto por 4 itens e um coeficiente de fiabilidade respetivo de 0,80;
- c) Conscienciosidade – constituída por 3 itens caracterizada por possuir um coeficiente de fiabilidade de 0,74 e

- d) Identificação com a Organização – representada por 3 itens apresentando um coeficiente de fiabilidade de 0,67.

Para responder aos 15 itens que compõem a presente escala, é apresentada uma escala de sete pontos de *tipo Likert* (de 1: “não se aplica rigorosamente nada” a 7: “aplica-se completamente”).

Escala de Adaptação Transcultural

A variável adaptação transcultural do colaborador expatriado foi operacionalizada através da escala de Adaptação Transcultural de Hippler, Caligiuri, Johnson & Baytalskaya (2014). Face aos objetivos da presente investigação, foram selecionadas 3 das 10 dimensões que compõem a presente escala. Respetivamente, foi utilizada a subescala representativa da dimensão Ambiente de Trabalho com 7 itens e com um coeficiente de fiabilidade de 0,86, a subescala que se refere à dimensão Características do Trabalho e Tarefas com 5 itens e um coeficiente de fiabilidade respetivo de 0,89. Por último, a última subescala utilizada é a que se refere ao Equilíbrio Vida-Trabalho, contendo 4 itens e um coeficiente de fiabilidade respetivo de 0,78. A escolha das dimensões apresentadas, é justificada pela natureza dos objetivos do presente estudo, direcionados para o impacto que a organização acrescenta na adaptação transcultural dos expatriados.

O total de 14 itens utilizados foram medidos através de uma escala com 4 itens de resposta, variando do item 1- “esta mudança foi significativa na minha vida” até ao item 4-“esta mudança foi insignificante na minha vida” e uma escala que avalia a qualidade da mudança experienciada pelo participante, de onde “+” se destina a mudança experienciadas como positivas, “-” a mudanças experienciadas como negativas e “0” como neutras respetivamente. Por forma a reunir o *score* total da adaptação transcultural dos colaboradores expatriados as respostas das duas subescalas apresentadas foi sujeita a uma multiplicação dos respetivos *scores*.

A presente escala foi sujeita ao processo de tradução para a língua Portuguesa. Deste modo foi solicitado a treze especialistas na área e com competências linguísticas nas duas línguas que realizassem a sua tradução. Após esta a mesma foi comparada com uma primeira tradução realizada para o idioma português pelo presente investigador desta investigação, sendo criada uma versão síntese, onde se encontram compiladas todas as versões traduzidas. Posteriormente foi pedido que se realiza-se a retroversão da

tradução da versão síntese, para o idioma e inglês, tendo sido obtido uma segunda versão síntese. Esta segunda versão foi comparada com a versão original da presente escala em inglês e foram consideradas as discrepâncias e ajuste das mesmas. Tendo sido considerada a versão síntese criada por Eugénio e D'Oliveira (2014), em Língua Portuguesa, como a escala a disponibilizar aos participantes.

Procedimento

Para a realização da presente investigação, no que respeita à recolha de dados, recorreu-se à metodologia por inquérito, através de um questionário (Robson, 1993). Após elegidas as escalas de medida face às variáveis de interesse, construiu-se um questionário (Anexo A) no *Microsoft Word*. O mesmo é composto por cinco partes, respetivamente na primeira parte consta a apresentação do consentimento informado e instruções necessárias para o preenchimento do questionário. Uma segunda parte designada de Secção A, onde são apresentadas questões que refletem informações sobre dados sociodemográficos e profissionais dos participantes. O questionário inclui também uma terceira parte, Secção B, que possui uma escala que mede a variável *empowerment* estrutural, uma quarta parte, Secção C, que se destina à apresentação de uma escala que mede a variável comportamentos de cidadania organizacional e por último a Secção D, que se refere à medida da variável adaptação transcultural, perfazendo um total de doze páginas.

Após o contacto com uma empresa de interesse, face ao tipo de colaboradores que contém foi apresentado a presente investigação, ou seja, os seus objetivos assim como as mais-valias do conhecimento dos resultados posteriormente obtidos depois da aplicação dos questionários na organização para o departamento de recursos humanos da mesma. Após resposta positiva deste convite, por parte da organização, foram convidados os colaboradores de interesse, a participar na investigação. Os questionários já transcritos foram disponibilizados numa plataforma *online Google Docs* e ou em papel aos colaboradores selecionados, colaboradores expatriados, de uma empresa portuguesa com colaboradores expatriados.

Ao mesmo tempo a recolha de dados fez-se através da recomendação desses mesmos colaboradores e de outros conhecidos por parte do investigador do presente estudo, de participantes de interesse à investigação. Deste modo adicionalmente foram

utilizadas as redes sociais *Facebook* e *Linkedin* para resposta ao questionário da investigação.

Ainda relativamente aos questionários, estes mencionavam a garantia prévia de anonimato das respostas assim como a confidencialidade da informação cedida pelos inquiridos, presente num consentimento informado. Neste mesmo consentimento informado foi ainda possibilitado aos participantes, o acesso futuro aos resultados gerais da presente investigação, caso o desejassem.

No início da leitura das instruções para a elaboração do questionário, foi solicitado aos participantes que respondessem de forma honesta e espontânea. Foi ainda disponibilizado um contacto eletrónico dos investigadores caso os participantes necessitassem de solicitar informações adicionais.

Relativamente aos questionários recolhidos de forma manual, os mesmos foram numerados individualmente de forma a facilitar a inserção de dados no programa estatístico *IBM – SPSS Statistics 22*.

RESULTADOS

Face aos dados obtidos, irá ser realizada primeiramente uma análise às qualidades métricas das escalas utilizadas. Posteriormente irão ser analisados os dados obtidos, através do teste de hipóteses anteriormente apresentadas.

Para todas as análises referidas, foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics 22*.

Qualidades Métricas das Escalas

Irá ser realizada uma Análise Fatorial Exploratória ao modelo em estudo. Primeiramente irá ser analisada a validade de cada escala interveniente no modelo, seguido do estudo da fiabilidade e posteriormente sensibilidade das dimensões obtidas. Para o estudo da validade, irá ser considerado um ponto de *cut-off*, face aos níveis de significância dos itens a reter, de aproximadamente 0,6. Este valor indica que os itens são significativos e responsáveis por cerca de 36% da variância da dimensão em causa (Pestana & Gageiro, 2003).

Escala de Empowerment Estrutural

Para a presente escala foram realizadas duas análises fatoriais exploratórias, até serem encontradas soluções estáveis e por isso possíveis de considerar para definir as

dimensões em estudo. A descrição que se segue reporta à última análise realizada e que será considerada para a presente investigação, a análise realizada anteriormente encontra-se disponível em anexo (Anexo C).

Validade

Por forma a iniciar o estudo da análise fatorial exploratória da presente escala, realizaram-se os pré-testes necessários. Face ao primeiro, Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o mesmo apresenta um valor aproximado de 0,85 considerado de bom por Pestana e Gageiro (2003). Ainda na tabela 2 obtida relativa ao pré-teste, é possível observar o teste de esfericidade de Bartlett que apresenta um $p\text{-value} = 0,001$, pelo que leva a rejeitar-se a hipótese nula – os itens não estão correlacionados - podendo ser afirmado que existe uma correlação entre as variáveis permitindo a extração de itens da matriz. Ou seja, os resultados obtidos com este pré-teste dão a garantia da existência de variância comum entre os itens, tornando possível continuar com a presente análise fatorial exploratória.

Tabela 2

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett referente ao Empowerment Estrutural

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		,849
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	851,398
	Graus de Liberdade	120
	Sig.	,000

Seguidamente, realizou-se o estudo do número das dimensões presentes no instrumento de medida em estudo. Utilizou-se a regra de retenção de fatores com valores próprios superiores a 1, o teste Critério de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2003), face aos resultados presentes na tabela 3 conclui-se que ficaram retidos quatro fatores com um *eigenvalue* superior a 1, explicando assim 65,4% da variância total da variável em estudo.

Tabela 3

Total de Variância Explicada das Dimensões do Empowerment Estrutural

Componente	Valor Próprio			Extração de Somas de Cargas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	6,132	38,324	38,324	6,132	38,324	38,324
2	2,134	13,339	51,663	2,134	13,339	51,663

3	1,161	7,255	58,918	1,161	7,255	58,918
4	1,041	6,507	65,425	1,041	6,507	5,425
5	0,945	5,904	71,329			

Procedeu-se à análise do método Rotação VARIMAX, permitindo a observação da distribuição dos itens da escala pelos quatro fatores anteriormente obtidos (Tabela 4).

É possível observar que todos os itens possuem um peso fatorial significativo e saturam numa única dimensão. Verifica-se que na presente análise a dimensão 1 é composta pelos itens codificados na tabela 4 com “E.E.4”, “E.E.5”, “E.E.6”, “E.E.7”, “E.E.8” e “E.E.9”. Dado o seu conteúdo, é possível verificar que se referem à Informação face ao conhecimento sobre a organização em si e informação sobre procedimentos pessoais a que o colaborador tem acesso. Deste modo, a primeira dimensão apresentada irá ser definida como Informação.

Face ao conteúdo dos itens que saturaram significativamente na dimensão 2, sendo o “E.E.10”, “E.E.11”, “E.E.12” e “E.E.14” é possível assumir que os colaboradores quando responderam percecionaram estes itens como se referissem a recursos existentes no local de trabalho, desta forma a segunda dimensão apresentada define-se como Recursos.

Para a dimensão 3 apresentada na tabela, é possível afirmar que pelo significado dos itens “E.E.15”, “E.E.17” e “E.E.18”, estes mencionam o poder que o colaborador percecionado pelo colaborador dentro da organização. Desta forma esta dimensão é designada de Poder.

Para a última dimensão apresentada na tabela 4, verificamos a reunião dos itens “E.E.1”, “E.E.2”, “E.E.3”, respeitam às Oportunidades que um colaborador perceciona que tem, dentro do seu local de trabalho. Assim, fazem sentido face à associação que apresentam, pelo que esta dimensão irá ser designada de Oportunidades.

Tabela 4

Rotação Varimax Referente ao Número de Dimensões do Empowerment Estrutural

	Componentes			
	1	2	3	4
E.E.1: Trabalho desafiante				,597
E.E.2: A possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e competências no trabalho				,624
E.E.3: Tarefas que utilizam todos os nossos conhecimentos e competências				,777

E.E.4: O estado atual da organização/empresa	,635
E.E.5: Os valores da gestão de topo	,775
E.E.6: Os objetivos da gestão de topo	,763
E.E.7: A informação específica sobre as coisas que faz bem	,770
E.E.8: Comentários específicos sobre as coisas que pode melhorar	,787
E.E.9: Sugestões úteis os conselhos sobre a resolução de problemas	,813
E.E.10: Tempo disponível para fazer o trabalho administrativo	,667
E.E.11: Tempo disponível para cumprir as exigências do trabalho	,786
E.E.12: Ter ajuda temporária quando necessário	,707
E.E.14: A flexibilidade que existe no trabalho é	,526
E.E.15: A visibilidade das minhas atividades de trabalho dentro da instituição é	,581
E.E.17: Ser procurados pelos meus colegas para ajudar a resolver problemas	,821
E.E.18: Ser procurado pelos coordenadores/supervisores para ajudar a resolver problemas	,847

Fidelidade

Para avaliar a fidelidade de cada uma das dimensões acima definidas, efetuou-se uma análise recorrendo ao método do *alfa de Cronbach* para cada uma delas. Este é um dos procedimentos possíveis para avaliar a consistência interna de um instrumento, tendo por base as correlações médias entre os itens que constituem as dimensões (Hill & Hill, 2002).

Para a dimensão Informação, o valor do *alfa de Cronbach* correspondente é de 0,9, sendo considerado de excelente, a dimensão Recursos, 0,67 sendo considerado um *alfa de Cronbach* baixo, 0,78 para a dimensão Poder e 0,75 para a dimensão Oportunidade sendo considerados *alfas de Cronbach* razoáveis (Hill & Hill, 2002). Os valores obtidos permitem a continuação da presente análise.

Recorrendo à análise por exclusão dos itens, verificou-se que a eliminação de itens, não teria efeito no aumento do valor de consistência interna de cada dimensão, pelo que não foi eliminado nenhum item (Anexo C).

Tabela 5

Fiabilidade Referente às Dimensões Obtidas do Empowerment Estrutural

Fatores	Alfa de Cronbach	N de itens
Itens de Informação	,903	6
Itens de Recursos	,669	4
Itens de Poder	,775	3
Itens de Oportunidades	,746	3

Sensibilidade

De forma a avaliar a sensibilidade das dimensões e verificar a sua distribuição normal, procedeu-se à realização de uma análise estatística descritiva das dimensões descritas anteriormente. Na tabela 6, conseguimos observar a assimetria e o achatamento de cada uma das respectivas dimensões. Tendo em conta os coeficientes de assimetria e achatamento, verifica-se que as dimensões não apresentam um desvio grosseiro à normalidade, sendo o valor absoluto da assimetria inferior a 3 e o valor absoluto do achatamento inferior a 8 (Marôco, 2010) (Tabela 6).

Perante estes resultados, é possível afirmar que os valores de assimetria e achatamento para ambas as dimensões não apresentam um desvio grosseiro à normalidade.

Neste sentido é possível prosseguir com as análises de Regressão Linear (Kline, 1998).

Tabela 6

Parâmetros da Normalidade Referentes às Dimensões Obtidas do Empowerment Estrutural

	Assimetria	Achatamento
Informação	-,448	-,035
Recursos	,006	,132
Poder	-,503	,343
Oportunidades	-,850	,760

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

À semelhança da apresentação da solução fatorial estável da variável anteriormente descrita, a descrição apresentada de seguida da escala comportamentos de cidadania organizacional apenas reportará à última análise realizada. É possível

observar em anexo uma análise fatorial exploratória, até ser encontrada a presente solução estável e por isso possível de considerar para explorar as qualidades métricas desta escala (Anexo D).

Validade

Como anteriormente realizado, iniciou-se o estudo da qualidade métrica Validade pela realização do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), tendo sido obtido um bom valor, 0,89 (Pestana e Gageiro, 2003). Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, dado que $p\text{-value}=0,001$, inferior a 0,05, é possível afirmar que as variáveis estão correlacionadas, permitindo desta forma dar continuidade a presente análise.

Tabela 7

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett Referente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de adequação da Amostra			,892
Teste de Esfericidade de	Qui-quadrado		938,940
Bartlett	Graus de Liberdade		91
	Sig.		,000

De seguida foi realizado o estudo do número de dimensões presentes nesta escala. Utilizou-se a regra de retenção de fatores com valores próprios superiores a 1, o teste Critério de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2003). Face aos resultados presentes na tabela 8 conclui-se que ficaram retidos dois fatores com um *eigenvalue* superior a 1, explicando assim aproximadamente 61,57% da variância total da variável em estudo.

Tabela 8

Total de Variância Explicada das Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Componente	Valor Próprio			Extração de Somas de Cargas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	6,965	49,752	49,752	6,965	49,752	49,752
2	1,654	11,814	61,566	1,654	11,814	61,566
3	,964	6,887	68,452			

Posteriormente verificou-se através do método Rotação VARIMAX, a distribuição dos itens da escala pelos dois fatores anteriormente obtidos (tabela 9). É possível observar que todos os itens possuem um peso fatorial significativo e saturam

numa única dimensão. Verifica-se que na presente análise, a dimensão 1 é composta pelos itens codificados na tabela 10 por “C.C.O.1”, “C.C.O.3”, “C.C.O.5”, “C.C.O.9”, “C.C.O.11”, “C.C.O.13” e “C.C.O.15. Face ao seu conteúdo, são caracterizados por se referirem de uma forma negativa ao ambiente percebido na organização, desta forma a dimensão obtida será denominada de Desarmonia.

Relativamente à dimensão 2, esta é composta pelos itens, “C.C.O.2”, “C.C.O.4”, “C.C.O.6”, “C.C.O.7”, “C.C.O.7”, “C.C.O.8”, “C.C.O.10” e “C.C.O.12”, dado ao conteúdo dos itens em análise, a dimensão será definida por Espírito de Iniciativa.

Tabela 9

Rotação Varimax Referente às Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

	Componentes	
	1	2
C.C.O.1: Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura “passa a batata quente” para outros	,745	
C.C.O.2: Mantem-se informado acerca do que se passa na organização		,616
C.C.O.3: É desleixado (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!)	,745	
C.C.O.4: Quando descobre oportunidades de negócio para a organização, comunica-as aos responsáveis		,606
C.C.O.5: Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo	,809	
C.C.O.6: Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresenta-los ao chefe		,756
C.C.O.7: Está mentalmente fresco e pronto a trabalhar, logo que chega à organização		,581
C.C.O.8: Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais		,778
C.C.O.9: Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância)	,845	

C.C.O.10: Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione	,728
C.C.O.11: Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com trabalho	,711
C.C.O.12: Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio	,675
C.C.O.13: Cria instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc)	,786
C.C.O.15: Quando lhe algo corre mal, desculpa-se com os erros dos outros	,835

Fiabilidade

Relativamente à qualidade métrica fiabilidade, constata-se que os itens da dimensão Desarmonia apresentam um *alfa de Cronbach* de 0,923 sendo considerado de excelente por Hill e Hill (2002). A dimensão Espírito de Iniciativa apresenta um bom *alfa de Cronbach*, 0,846 (Hill & Hill, 2002).

No que respeita à dimensão Desarmonia verifica-se que a remoção de qualquer um dos itens apresentados não aumentaria o *alfa de Cronbach* apresentado inicialmente. Da mesma forma para a dimensão Espírito de Iniciativa, os valores de *alfa de Cronbach* obtidos caso algum item fosse eliminado não aumentariam significativamente o *alfa de Cronbach* da dimensão pelo que não se procedeu à sua remoção (Anexo F).

Tabela 10

Fiabilidade Referente às Dimensões de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Fatores	<i>Alfa</i> de Cronbach	N de itens
Itens de Desarmonia	,923	7
Itens de Espirito de Iniciativa	,846	7

Sensibilidade

Repetindo o procedimento utilizado na variável anterior, foi estudada a análise da distribuição normal para as dimensões em estudo. Utilizou-se uma análise descritiva à assimetria e achatamento das dimensões Desarmonia e Espírito de Iniciativa.

Para ambas as dimensões os valores apresentados estão dentro do recomendado por Marôco (2010), a assimetria tem um valor absoluto inferior a 3 e o achatamento um

valor absoluto inferior a 8 (Tabela 11). Desta forma é possível afirmar que as dimensões analisadas não apresentam um desvio grosseiro à normalidade, permitindo a continuação da presente investigação.

Tabela 11

Parâmetros da Normalidade Referentes às Dimensões de Comportamentos de Cidadania

	<i>Organizacional</i>	
	Assimetria	Achatamento
Desarmonia	,726	-,455
Espírito de Iniciativa	-,116	-,659

Escala de Adaptação Transcultural

De igual forma face ao que tem sido apresentado, a descrição da análise das qualidades métricas da variável adaptação transcultural apenas reportará à última análise fatorial realizada. As anteriores podem ser consultadas em anexo (Anexo E).

Validade

Primeiramente irá ser iniciado o estudo da análise fatorial exploratória para a última escala considerada na presente investigação, pela realização dos pré-testes necessários. Face ao primeiro, Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o mesmo apresenta um valor muito bom, 0,9 (Pestana & Gageiro, 2003). Ainda na tabela 12 obtida relativa ao pré-teste, é possível observar o teste de esfericidade de Bartlett que apresenta um *p-value* = 0,001, pelo que leva a rejeitar-se a hipótese nula – os itens não estão correlacionados - podendo ser afirmado que existe uma correlação entre as variáveis permitindo a extracção de itens da matriz. Ou seja, os resultados obtidos com este pré-teste dão a garantia da existência de variância comum entre os itens, tornando possível continuar com a análise fatorial exploratória em causa.

Tabela 12

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett Referente à Adaptação Transcultural

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação da Amostra		,901
Teste de Esfericidade de	Qui-quadrado	729,217
Bartlett	Graus de Liberdade	55
	Sig.	,000

O passo seguinte realizado foi o estudo do número de dimensões presentes nesta escala. Utilizou-se a regra de retenção de fatores com valores próprios superiores a 1, o teste Critério de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2003), face aos resultados presentes na tabela 14 conclui-se que ficaram retidos dois fatores com um *eigenvalue* superior a 1, explicando assim 69,47% da variância total da variância em estudo.

Tabela 13

Total de Variância Explicada das Dimensões de Adaptação Transcultural

Componente	Valor Próprio			Extração de Somas de Cargas Quadráticas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	7,490	53,503	53,503	7,490	53,503	53,503
2	1,624	11,598	65,101	1,624	11,598	65,101
3	,794	5,671	70,772			

Posteriormente através do método Rotação VARIMAX, verificou-se a distribuição dos itens da presente escala pelos dois fatores anteriormente obtidos (Tabela 14). É possível afirmar que todos os itens possuem um peso fatorial significativo e saturam numa única dimensão.

Através da observação da tabela 14, constata-se que a dimensão 1 é constituída pelos itens AT1, AT2, AT7, AT9, AT10 E AT12. Já para a 2 dimensão os itens que a compõem são o AT5, AT6, AT11, AT13 E AT14. A dimensão 1 é caracterizada por itens que se referem mais a percepções do interior do indivíduo e face a este conteúdo a dimensão será definida de Características de Trabalho e Tarefas. Relativamente à dimensão 2 apresentada, esta face à sua composição com conteúdos será denominada de Ambiente de Trabalho.

Tabela 14

Rotação Varimax Referente ao Número de Dimensões de Adaptação Transcultural

	Componente	
	1	2
AT1: A atitude de trabalho dos colaboradores expatriados	,719	
AT2: A liberdade que tenho na tomada de decisões do trabalho	,806	
AT5: As qualificações a nível de habilidade dos meus colegas de trabalho (colegas de trabalho, subordinados, etc)		,594
AT6: As minhas horas de trabalho		,774
AT7: A variedade das minhas tarefas de trabalho	,838	
AT9: As minhas tarefas ou atividades de trabalho	,865	
AT10: A autonomia que eu tenho em organizar e estruturar as minhas tarefas de trabalho	,840	
AT11: O método de trabalho dos colaboradores me geral		,802
AT12: O meu nível de responsabilidade profissional	,812	
AT13: A forma pela qual as pessoas comunicam		,856
AT14: O nível de confiança das pessoas		,784

Fiabilidade

Foi utilizado o mesmo método das análises anteriores para calcular a fiabilidade das dimensões Características de Trabalho e Tarefas e Ambiente de Trabalho. Deste modo foi obtido um *alfa de Cronbach* de 0,92 para a dimensão Características do Trabalho e Tarefas e um *alfa de Cronbach* de 0,86 para a dimensão restante Ambiente de Trabalho. Segundo Hill e Hill (2002), são caracterizados de um excelente *alfa de Cronbach* para a primeira dimensão apresentada e de um bom *alfa de Cronbach* para a segunda dimensão apresentada.

Para ambas as dimensões não foram removidos nenhuns itens pois não alteravam significativamente o *alfa de Cronbach* apresentado nesta análise (Anexo E).

Tabela 15

Fiabilidade Referente às Dimensões de Adaptação Transcultural

Fatores	<i>Alfa</i> de Cronbach	N de itens
Itens de		
Características do Trabalho e Tarefas	,923	6
Itens de Ambiente de Trabalho	,864	5

Sensibilidade

No que respeita à averiguação da distribuição normal das dimensões caracterizadas ao longo desta análise, foi determinada feita uma análise descritiva relativa à sua assimetria e achatamento. Os valores obtidos, observáveis a partir da tabela 16, permitem afirmar que as duas dimensões seguem uma distribuição normal uma vez que a assimetria $<|3|$ e achatamento $<|8|$ (Marôco, 2010).

Tabela 16

Parâmetros da Normalidade Referente às Dimensões de Adaptação Transcultural

	Assimetria	Achatamento
Características do Trabalho e Tarefas	,512	-1,039
Ambiente de Trabalho	,938	,506

Teste Hipóteses

Verificadas as qualidades métricas, prosseguiu-se ao estudo de correlações de modo a verificar a existência de associação entre as dimensões das variáveis em estudo. Ou seja, a existência de uma associação entre *empowerment* estrutural e adaptação transcultural e comportamentos de cidadania organizacional e adaptação transcultural.

Correlações

Tendo sido antecipadamente verificado que as variáveis em estudo seguem uma distribuição normal e devido ao seu carácter quantitativo, foi realizado o Coeficiente de correlação do produto dos momentos de *Pearson* (Maroco & Bispo, 2003).

Através da análise da figura 2, verifica-se a existência de algumas correlações significativas. Os resultados permitem a verificação de uma correlação moderada positiva e significativa estatisticamente (Hill & Hill, 2000) entre Oportunidades e Características de Trabalho ($r=0,357$; $p \leq 0,01$). Neste sentido é possível afirmar que quantas mais oportunidades os colaboradores percecionarem por parte da sua organização mais adaptados estarão às características do trabalho.

É possível observar de igual modo uma correlação moderada positiva e estatisticamente significativa (Hill & Hill, 2000) entre Oportunidades e Ambiente de Trabalho ($r = 0,324$; $p \leq 0,01$). Neste sentido, quantas mais perceções de oportunidades os colaboradores de uma organização tiverem mais adaptados estarão ao ambiente de trabalho.

Verifica-se a partir da observação da figura 2 uma correlação baixa positiva e estatisticamente significativa (Hill & Hill, 2000) entre Informação e Ambiente de Trabalho ($r = 0,254$; $p \leq 0,01$). Deste modo é possível afirmar que quanta mais informação através da organização os colaboradores percecionarem mais adaptados estarão ao ambiente de trabalho.

Por último, verifica-se a existência de uma correlação baixa negativa e estatisticamente significativa (Hill & Hill, 2000) entre Desarmonia e Ambiente de Trabalho ($r= -0,267$; $p \leq 0,01$). Assim, quanto maior a desarmonia menor tende a ser a adaptação ao ambiente de trabalho.

Desta forma, através das correlações entre as dimensões apresentadas, verifica-se que as variáveis de interesse apresentadas pelas escalas de *empowerment* estrutural e comportamentos de cidadania organizacional se relacionam com a escala de adaptação transcultural.

Tabela 17
Correlações entre Dimensões

	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Características do Trabalho e Tarefas	1							
(2) Ambiente de Trabalho	0,572**	1						
(3) Oportunidades	0,357**	0,324**	1					
(4) Poder	0,083	0,053	0,482**	1				
(5) Recursos	-0,036	0,155	0,236**	0,086	1			
(6) Informação	0,045	0,254**	0,565**	0,435**	0,467**	1		
(7) Desarmonia	-0,169	-0,267**	-0,181	-0,190*	-0,157	-0,205*	1	
(8) Espírito de Iniciativa	-0,015	0,133	0,205*	0,168	0,211*	0,351**	-0,623**	1

Nota: *p <.05; **p <.01

Teste às Hipóteses

Analisadas as qualidades métricas e as correlações entre as variáveis, procedeu-se ao teste das hipóteses apresentadas inicialmente.

As hipóteses foram testadas a partir de análises de regressão, desta forma foi possível investigar relações funcionais entre a variável dependente, adaptação transcultural e as variáveis independentes *empowerment* estrutural e comportamentos de cidadania organizacional (Marôco & Bispo, 2003).

Por forma a iniciar a análise das regressões lineares, procedeu-se ao estudo dos pressupostos de aplicação necessários, possíveis de consultar em anexo (Anexo F). O primeiro prende-se com a análise homecedasticidade dos resíduos (Bryman & Cramer, 2003). O segundo pressuposto, prende-se com a análise da distribuição dos resíduos (Marôco & Bispo 2003). Posteriormente o terceiro pressuposto refere-se à análise da aleatoriedade e independência dos erros, através do procedimento da aplicação do teste Durbin-Watson (Marôco & Bispo 2003). Por último o pressuposto necessário a cumprir para iniciar a análise de regressão é a verificação da multicolineariedade entre as variáveis independentes.

Após uma primeira análise de regressão efectuada, sendo os termos moderadores variáveis compostas é expectável que surja a probabilidade de multicolineariedade quando efectuadas análises de regressão múltiplas. Neste sentido, de forma a ultrapassar este problema, procedeu-se com a análise integrada como preditores termos moderadores com componentes distintas (Aiken & West, 1991). Desta forma, as correlações estatisticamente significativas foram agrupadas em modelos e testadas

primeiramente pelo cálculo das regressões dos efeitos diretos e posteriormente utilizadas regressões para o cálculo do efeito moderador das dimensões significativas sobre as dimensões da variável dependente. Relativamente aos restantes pressupostos, não levantaram questões no que concerne aos resultados obtidos.

Efeitos das Oportunidades e Desarmonia na Adaptação Transcultural

Após efectuada a Análise de Regressão, verificou-se um $R^2_a = 0,130$, é possível afirmar que 13% da variabilidade total da dimensão ambiente de trabalho é explicada pelas dimensões oportunidades e desarmonia. Obteve-se o valor de $F(2,100) = 8,611$ com $p=0,001$, face a estes resultados é possível afirmar que o modelo é estatisticamente significativo. Este resultado demonstra um efeito direto positivo da perceção de oportunidades no ambiente de trabalho ($B_{o.at} = 0,280$; $p = 0,004 < \alpha = 0,05$). Relativamente aos resultados obtidos da dimensão desarmonia, estes revelam um efeito direto negativo no ambiente de trabalho ($B_{d.at}=-0,218$; $p = 0,022 < \alpha = 0,05$).

Termo Moderador Oportunidades X Desarmônia sob Adaptação Transcultural

Efectuada a Análise de Regressão, obteve-se um $R^2_a = 0,008$, sendo possível de afirmar que 0,8% da variabilidade total do ambiente de trabalho é explicado pelo termo multiplicativo oportunidades e desarmonia. Foi obtido um valor de $F(1, 101) = 1,783$ com $p=0,185$, sendo possível de afirmar que este modelo não é estatisticamente significativo. Não se verificou um efeito moderador das oportunidades e desarmonia sobre o ambiente de trabalho ($B_{o.d*at}) = -1,335$; $p=0,185 < \alpha =0,05$).

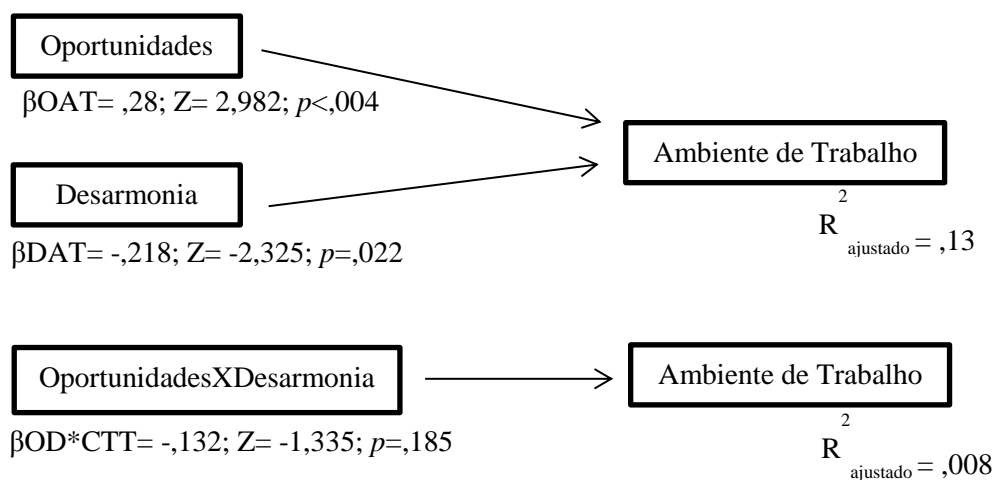


Figura 2. Análise de Regressão para o Ambiente de Trabalho tendo como Preditor Oportunidades e Desarmônia e Moderador a Desarmônia.

Efeitos da Informação e Desarmonia na Adaptação Transcultural

Após a realização da Análise de Regressão, chegou – se a um $R^2_a=0,091$, sendo possível de afirmar que 9% da variabilidade total do ambiente de trabalho é explicada pelas dimensões informação e desarmonia. Obteve-se um valor de $F(2,100) = 6,132$ com $p=0,003$, sendo possível de afirmar que este modelo é estatisticamente significativo. É possível de afirmar também um efeito direto positivo da informação sobre o ambiente de trabalho ($B_{i.at} = 0,201$; $p = 0,041 < \alpha = 0,05$). Por outro lado é observável também um efeito direto negativo da desarmonia sobre o ambiente de trabalho ($B_{d.at} = -0,219$; $p = 0,027 < \alpha = 0,05$).

Termo Moderador Informação X Desarmonia sob a Adaptação Transcultural

Efectuada a Análise de Regressão, obteve-se um $R^2_a = 0,007$, sendo possível de afirmar que 0,7% da variabilidade total do ambiente de trabalho é explicado pelo termo multiplicativo de informação e desarmonia. Foi obtido um valor de $F(1,101) = 1,674$ com $p=0,199$, sendo possível de afirmar que este modelo não é estatisticamente significativo. Não se verificou um efeito moderador da informação e desarmonia sobre o ambiente de trabalho ($B_{o.d*at} = -1,335$; $p=0,185 < \alpha = 0,05$).

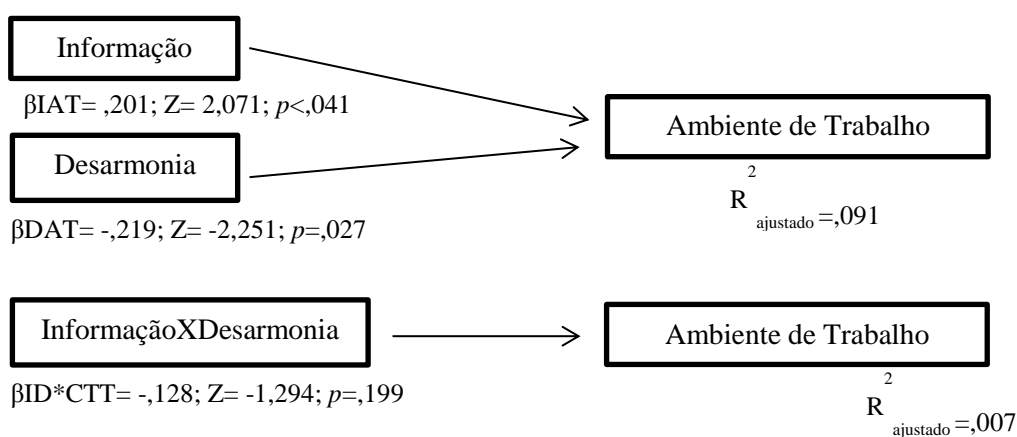


Figura 3. Análise de Regressão para o Ambiente de Trabalho tendo como preditor a Informação, Desarmonia e Moderador a Desarmonia.

Efeitos das Oportunidades sob Adaptação Transcultural

Realizada a Análise de Regressão, observando um $R^2_a = 0,119$, é possível afirmar que 11,9% da variabilidade total das características do trabalho e tarefas é explicada pelas oportunidades. Obteve-se o valor de $F(1,100) = 14,599$ com $p=0,001$.

Relativamente a este resultado é possível afirmar que o modelo é estatisticamente significativo. Este resultado demonstra um efeito direto positivo e estatisticamente significativo das oportunidades sobre as características do trabalho e tarefas percebidas ($B_{o.ct} = 0,357$; $p = 0,001 < \alpha = 0,05$).

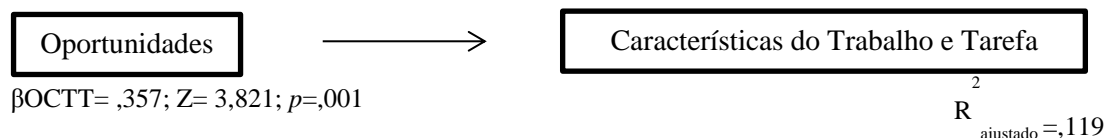


Figura 4. Análise de Regressão para Características do Trabalho e Tarefas tendo como preditor as Oportunidades.

DISCUSSÃO

A presente investigação teve como objetivo estudar a influência do papel do suporte e ou apoio da organização, *empowerment* estrutural, na contribuição para o sucesso da adaptação dos seus colaboradores expatriados, adaptação transcultural. Ao mesmo tempo foi procurado estudar a existência de um papel moderador dos comportamentos de cidadania organizacional nesta relação.

Partindo da ótica que a organização pode ter um contributo importante na adaptação dos seus colaboradores em missão de expatriação, uma vez que este programa é proposto pelas mesmas, considerou-se pertinente estudar características fornecidas que influenciam a adaptação dos seus colaboradores. Foram pesquisadas características e estruturas básicas que uma organização pode facilitar a todos os colaboradores para que se sintam adaptados, como sendo o apoio e suporte fornecidos. Também porque a maioria do tempo passado pelo colaborador em missão de expatriação é na organização de destino, supõe-se um grande e efetivo contributo das práticas organizacionais no aumento da adaptação transcultural dos colaboradores.

Deste modo e na sequência da literatura consultada foi construída a seguinte hipótese: (H1) a percepção de *empowerment* estrutural terá um impacto positivo sobre a adaptação transcultural de colaboradores expatriados.

Outro fator possível de estudar na organização, incluído no presente estudo, foram os comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo, o objetivo da inclusão destes comportamentos no presente estudo procurou explorar a importância que a percepção de um ambiente de auxílio entre os colegas percebidos pelos colaboradores expatriados são fatores influenciadores da sua adaptação transcultural. Desta forma e a partir da literatura consultada sobre esta temática bem como das relações propostas, foi formulada a segunda hipótese em estudo, (H2) a percepção de comportamentos de cidadania organizacional exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de *empowerment* estrutural e a adaptação transcultural de colaboradores expatriados.

De modo a testar as hipóteses formuladas, foram realizadas regressões lineares a partir dos resultados estatisticamente significativos obtidos entre as dimensões em estudo pelo coeficiente de correlação do produto dos momentos de *Pearson*.

No que respeita à hipótese 1 (H1), a mesma é confirmada pelos resultados alcançados, onde é sugerida uma positiva e significativa contribuição da informação e oportunidades fornecidas pela organização, na adaptação transcultural dos colaboradores expatriados.

Este resultado significa que para a amostra desta investigação, a percepção de características organizacionais, nomeadamente a informação e oportunidades têm um efeito positivo na sua adaptação transcultural. No que respeita à informação, esta foi percebida pela amostra em estudo como a possibilidade que os próprios colaboradores têm de conhecer políticas e práticas organizacionais em prática (Gilbert, Lashinger & Leiter, 2010). No que se refere às oportunidades, entende-se este conceito como as ferramentas que a organização proporciona aos seus colaboradores, para crescer profissionalmente através de todas as aprendizagens e desafios a que os mesmos são sujeitos em contexto organizacional (Gilbert, Lashinger & Leiter, 2010).

Os resultados obtidos, na primeira hipótese vão de encontro a estudos realizados por Liu (2009, cit por Duffy & Lilly, 2013), onde é demonstrado um efeito positivo da percepção de suporte organizacional sob a adaptação transcultural dos colaboradores.

Face à hipótese 2 (H2) formulada na presente investigação, a mesma não foi confirmada. As dimensões das variáveis em estudo não influenciam em simultâneo a relação entre *empowerment* estrutural e adaptação transcultural. Para os resultados obtidos sobre esta variável são sugeridas várias hipóteses explicativas. A primeira poderá incidir sobre a exploração da origem da existência e percepção de

comportamentos de cidadania organizacional nas organizações. Seguindo esta ótica, Rego (2002) apresenta a coesão grupal como um fator atuante na origem de comportamentos de cidadania organizacional. Entende-se por coesão grupal a semelhança de interesses, valores e atitudes partilhadas pelos membros de um grupo (Rego, 2002). Desta forma, no contexto onde se insere a presente investigação, numa possível análise, o grupo de colaboradores expatriados pode ter sido percebido como um grupo distinto face aos colaboradores já existentes na organização de destino, pelo simples facto da sua condição e interesses. Assim sendo, os comportamentos de cidadania organizacional não foram percebidos pelos mesmos na organização, podendo este resultado estar associado à existência de um número menor de grupos de expatriados no local de trabalho, comparado com o número de grupos nacionais existentes na mesma organização. Assim sendo, a percepção de grupos existentes em contexto organizacional pode não ter sido percebida revelando os resultados obtidos.

No que respeita aos resultados do efeito negativo da dimensão desarmonia (comportamentos de cidadania organizacional) na adaptação transcultural dos colaboradores, são possíveis várias hipóteses de explicação. Na literatura é possível verificar que existem resultados que apontam, que a coesão grupal pode funcionar como um catalisador dos comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002). A afirmação anterior poderá explicar a percepção de comportamentos de cidadania organizacional fora do contexto organizacional, num contexto informal, como é o caso dos grupos de expatriados. Uma explicação possível será a de que estes comportamentos são vistos como interações sociais, uma vez estabelecidas ou vivenciadas com os colegas de trabalho poderão ajudar a clarificar algumas dúvidas e a receber informação de modo a reduzir as incertezas dos colaboradores expatriados, levando desta forma à adaptação transcultural dos mesmos (Black & Gregersen, 1991). Tendo em conta este resultado, será pertinente dar uma especial atenção à influência dos contextos não formais na adaptação dos colaboradores expatriados.

Atualmente sabe-se que muitas das organizações com colaboradores expatriados opta por criar um condomínio para alojamento destes colaboradores, de forma a que estejam todos juntos. Assim sendo, os colaboradores não só trabalham juntos como também vivem no mesmo condomínio, sendo criadas condições para a percepção de um suporte adicional por parte dos colegas, que se torna possível pelas condições de alojamento em comunidade de expatriados.

Contrariamente ao que é descrito na literatura sobre a percepção de comportamentos de cidadania organizacional, os resultados da presente investigação revelaram que estes são percebidos como algo associado ao contexto envolvente, não sendo específicos ou estando delimitados ao ambiente de trabalho. Desta forma, o efeito moderador proposto não foi observado, sendo adicionalmente constatado a existência de efeitos diretos dos comportamentos de cidadania organizacional na adaptação transcultural dos colaboradores.

Assim sendo, é possível afirmar que os comportamentos de cidadania organizacional são considerados relevantes mas não necessariamente associados ao ambiente de trabalho, isto é, o ambiente social nomeadamente os contextos não formais parecem ter um papel importante na integração e facilitação da adaptação destes colaboradores.

Os resultados obtidos apresentam um contributo para as empresas que utilizam programas de expatriação assim como para as que pensam em iniciar estas práticas, no que respeita aos fatores organizacionais a favorecer relativamente ao apoio a facilitar aos seus colaboradores. Seguindo os resultados obtidos os fatores organizacionais a favorecer serão tudo o que esteja relacionado com a informação e oportunidades fornecidas pela organização no contexto de trabalho dos colaboradores expatriados.

Outra implicação que os resultados da investigação fornecem concerne à utilização da escala de medida da adaptação transcultural dos colaboradores expatriados, uma vez que foi utilizada uma versão diferente da tradicional de Black e Stephens (1989), desenvolvida em contexto atual e que contempla mais dimensões relativamente ao tema da adaptação em contexto de expatriação.

No que respeita a implicações teóricas a considerar, é de ter em conta a nova abordagem que é sugerida nesta investigação no que concerne ao modelo teórico dos comportamentos de cidadania organizacional. É revelado uma interpretação distinta em contexto de expatriação do impacto e de como se revelam os comportamentos de cidadania organizacional. Ou seja, é possível verificar uma nova conceptualização quando a existência destes comportamentos fora do contexto organizacional, assim como ao efeito da sua percepção em contexto de expatriação na forma como facilita a adaptação dos colaboradores. Esta nova redefinição da conceptualização da variável comportamentos de cidadania organizacional permite enriquecer a literatura existente com esta nova proposta.

Relativamente aos antecedentes presentes na literatura que influenciam a adaptação dos colaboradores no contexto de expatriação, os resultados do presente estudo vieram beneficiar a atualização e confirmação de algumas práticas organizacionais levadas a cabo, como é o exemplo do conhecimento das várias dimensões de *empowerment* estrutural implicadas na facilitação da adaptação dos colaboradores a este contexto.

Tendo em conta os resultados obtidos na presente investigação, são apresentadas informações e práticas organizacionais que as organizações podem potenciar para favorecer uma adaptação transcultural favorável dos seus colaboradores expatriados. São sugeridas recomendações a nível do fornecimento de oportunidades de crescimento na organização, como a variedade de tarefas a que o indivíduo é exposto bem como ao fornecimento da informação por parte dos seus objetivos de gestão de topo. É sugerido que os gestores organizacionais tendo em conta os resultados obtidos, envolvam e sensibilizem as chefias dos vários departamentos de trabalho, no contributo importante que as práticas apresentadas anteriormente têm para a adaptação dos seus colaboradores expatriados. Esta prática além de ter impacto na adaptação transcultural poderá influenciar de igual modo a eficácia no cumprimento das funções e tarefas desenvolvidas, face ao envolvimento dos colaboradores na orientação da organização. Outra sugestão possível de apresentar tendo em conta os resultados obtidos, é a importância do impacto dos ambientes não formais a que os expatriados podem estar sujeitos com os colegas de trabalho. Quando é sugerida esta prática, é pretendido ter em conta, programas de visita ao país de acolhimento, jantares de integração, alojamento em condomínios conjuntos que parecem favorecer a adaptação transcultural dos colaboradores.

Tendo em conta as características da presente investigação, apesar da amostra do presente estudo ter contemplado expatriados em diferentes países, o número de colaboradores presentes em cada um não representa um número significativo para as relações que se podem colocar. Ou seja, não foi possível estudar a influência da cultura do país de expatriação em relação à perceção das dimensões de *empowerment* estrutural consideradas pertinentes pelos colaboradores na influência da sua adaptação. Será que existem diferenças significativas no contributo das variáveis predictoras da adaptação transcultural consideradas no presente estudo entre colaboradores expatriados em países do ocidente comparados com colaboradores em expatriação em países do oriente?!

Outra limitação presente no atual estudo que poderá surgir como sugestão como estudo futuro, prende-se com a identificação da percepção de *empowerment* estrutural que os colaboradores tiveram. Será necessário investigar se a percepção por parte dos colaboradores expatriados de suporte ou apoio da organização de origem, revela necessidades diferentes do apoio e suporte percebidos como necessários e significativos por parte da organização de destino.

A partir de algumas limitações apresentadas anteriormente, como sugestão para estudos futuros, aconselha-se a seguir a ótica de responsabilização organizacional na inclusão de novas variáveis que permitam a apresentação e facilitação de práticas organizacionais que contribuam positivamente para a adaptação transcultural dos colaboradores em missões de expatriação.

É sugerido explorar conceitos organizacionais que têm uma influência directa na adaptação do colaborador numa organização nacional e verificar se em contexto de expatriação surge alguma alteração. Com este estudo é pretendido atualizar e redefinir as abordagens tradicionais das práticas de recursos humanos que influenciam positivamente os programas de expatriação.

Face às variáveis em estudo, nomeadamente comportamentos de cidadania organizacional, após revisão da literatura foi verificada a carência de estudos existentes na área da expatriação que a contemplem. Desta forma é sugerido a sua inclusão em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Abott, G.N., Stening, B.W., Atkins, P.W.B., & Grant, A.M. (2006). Coaching expatriates managers for success: adding value beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44*, 295-317.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Bish, M., Kenny, A., & Nay, R. (2014). Perceptions of empowerment: nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management, 22*, 29-37.
- Black, J., & Gregersen, H. (1999). The right way to manage expatriates. *Havard Business Review, 77* (2), 52-61.
- Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review, 16* (2), 291-317.
- Brayman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3ªEd.). Oeiras: Celta.
- Caligiuri, P.M., Joshi, A., Lazarova, M. (1999). Factor influencing the adjustment of woman on global assignments. *International Journal of Human Resource Management, 10*, 163-179.
- Caligiuri, P. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review, 61-80*.
- Câmara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2014). Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: the role of career satisfaction and networks. *The International Journal of Human Resource Management, 25* (14), 2013-2032.

- Chen, G., Kirkman, B., Kim, K., Farh, C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1110-1130.
- Cheng, H. L., & Lin, Y. Y. (2009). Do as the large enterprises do? Expatriate selection and overseas performance in emerging markets: the case of taiwan smes. *International Business Review*, 18 (1), 60-75.
- Cho, T., Hutchings, K., & Marchant, T. (2013). Key factors influencing koreans expatriates' and spouses' perceptions of expatriation and repatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (5), 1051-1075.
- Cole, N. D. (2011). Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (7), 1504-1530.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Davies, A., Wong, A. C., & Lachinger, H. (2011). Nurses participation in personal knowledge transfer: the role of leader-member exchange (lmx) and structural empowerment. *Journal of Nursing Management*, 19, 632-643.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.
- D'Oliveira, T. C. (2014). *Versão portuguesa da escala conditions for work effectiveness questionnaire II*. Lisboa: Trabalho não publicado.
- Dowling, P. & Welch, D. (2004). *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson.

- Duffy, J. A., & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationship between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 185-197.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organization support. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 500-507.
- Eugénio & D'Oliveira (2014). *Trabalho Não Publicado*. Lisboa.
- Farth, J., Zhong, C. & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of china. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Firth, B., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K. (2014). Newcomers abroad: expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*, 57 (1), 280-300.
- Gilbert, S., Lashinger, H., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Management*, 18, 339-348.
- Haslbergr, A., & Brewster, C. (2009). Capital gains, expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48 (3), 379-397.
- Hauck, A., Girffin, Q., & Fitzpatrick, J. (2011). Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 19, 269-276.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hippler, T., Caligiuri, P. M., Johnson, J. J., & Baytalskaya, N. (2014). The development and validation of a theory-based expatriate adjustment scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (14), 1938-1959.

- Kanter, R. (1993). *Men and woman of the corporation*. Basic Books: New York.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Perceived Organizational support and expatriate performance: understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (17), 2438-2462.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kramer, M., Wayne, S., & Jaworski, R. (2001). Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personal Psychology*, 54, 71-101.
- Kramer, M., & Wayne, S. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209-237.
- Laschinger, H., Finegam, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment and job strain in nursing work settings: expanding kanter's model. *Journal of Advanced Nursing*, 31 (5), 260-272.
- Laschinger, H. (2012). *Conditions for work effectiveness questionnaire I and II*. Canadá: Western University.
- Lee , L.Y., & Vorst, D.V. (2010). The influences of social capital and social support on expatriates cultural adjustment: an empirical validation in taiwan. *International Journal of Management*, 27 (3), 628-648.
- Lin, C.Y.Y. (2002). Empowerment in the service industry: an empirical study in Taiwan. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 136 (5), 553-554.
- Love, M. S., Macy, G., & Dougherty, T. W. (2001). Barnard's cooperative systems and the power of the coworker effect. *Journal of Organizational Theory & Behavior*, 4, 389-415.

- Marôco, J., & Bispo, R. (2003). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. Ed. Climepsi: Lisboa.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com PASW Statistics*. Lisboa: Report Number.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Organ, W. D. (1997). Organizational citizenship behavior: it's a construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- Pestana, M. & Gageiro, J.N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais*. (3ªed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C., & Wherther, W. (2011). Adjustment elusiveness: an empirical investigation of the effects of cross-cultural adjustment on general assignment satisfaction and withdrawal intentions. *International Journal of Intercultural Relations, 36*, 188-199.
- Rego, A. (2002a). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas, 42* (1), 50-63.
- Rego, A. (2002b). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Robson, C. (1993). *Real World Research*. USA: Blackwell.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies, 39*, 557-581.

- Spector, P. & Fox, S. (2002). Na emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 269-292.
- Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Stewart, J., McNulty, R., Griffin, M. & Fitzpatrick, J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22, 27-34.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Wan, M., & Takeuchi, R. (2007). The role of goal orientation during expatriation: a cross-sectional and longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1437-1445.
- Vasconcellos, S. & Hutz, C. (2008). Construção e validação de uma escala de abertura à experiência. *Avaliação Psicológica*, 7, 135-141.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Disponível para consulta junto da Professora Doutora Teresa C. D'Oliveira.

ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

Tabela 18

Análise Descritiva da Variável Sexo

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Masculino	78	69,0	69,0	69,0
	Feminino	35	31,0	31,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Tabela 19

Análise Descritiva da Variável Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	111	20	60	36,57	10,073
N válido (de lista)	111				

Tabela 20

Análise Descritiva da Variável Habilitações Académicas

		Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	9ºano	8	7,1	7,1	7,1
	12ºano	36	31,9	32,1	39,3
	Licenciatura	34	30,1	30,4	69,6
	Mestrado	15	13,3	13,4	83,0
	Pós-Graduação	18	15,9	16,1	99,1
	Outro	1	,9	,9	100,0
	Total	112	99,1	100,0	
Ausente	999	1	,9		
Total		113	100,0		

Tabela 21

Análise Descritiva da Variável Estado Civil

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Solteiro	41	36,3	36,3	36,3
	Casado	44	38,9	38,9	75,2
	A viver com parceiro	19	16,8	16,8	92,0
	Divorciado	9	8,0	8,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Tabela 22

Análise Descritiva da Variável Tipo de Experiência de Expatriação

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Primeira Vez	76	67,3	67,3	67,3
	Segunda Vez	19	16,8	16,8	84,1
	Recorrente	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Tabela 23

Análise Descritiva da Variável Tempo de Expatriação Atual

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	< 6 meses	27	23,9	24,3	24,3
	6 - 12 meses	17	15,0	15,3	39,6
	> 12 a 24 meses	13	11,5	11,7	51,4
	> 24 meses	54	47,8	48,6	100,0
	Total	111	98,2	100,0	
Ausente	999	1	,9		
	Sistema	1	,9		
	Total	2	1,8		
Total		113	100,0		

Tabela 24

Análise Descritiva da Variável Funções de Chefia

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Sim	54	47,8	47,8	47,8
	Não	59	52,2	52,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Tabela 25

Análise Descritiva da Variável País em Expatriação

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Angola	76	67,3	67,3	67,3
	Irlanda	2	1,8	1,8	69,0
	Inglaterra	15	13,3	13,3	82,3
	Alemanha	7	6,2	6,2	88,5
	Estónia	1	,9	,9	89,4
	Chipre	1	,9	,9	90,3
	França	1	,9	,9	91,2
	Indonésia	1	,9	,9	92,0
	Camboja	2	1,8	1,8	93,8
	Suíça	1	,9	,9	94,7
	Índia	1	,9	,9	95,6
	Itália	1	,9	,9	96,5
	Bélgica	1	,9	,9	97,3
	E.U.A	1	,9	,9	98,2
	Roménia	1	,9	,9	99,1
	Espanha	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Tabela 26

Análise Descritiva da Variável Acompanhamento Familiar na Missão de Expatriação

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Sim	39	34,5	34,8	34,8
	Não	73	64,6	65,2	100,0
	Total	112	99,1	100,0	
Ausente	Sistema	1	,9		
Total		113	100,0		

Tabela 27

Análise Descritiva da Variável Conhecimento Prévio do País de Expatriação

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Sim	89	78,8	78,8	78,8
	Não	24	21,2	21,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Tabela 28

Análise Descritiva da Variável Visita Anterior ao País de Expatriação

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Sim	39	34,5	34,5	34,5
	Não	74	65,5	65,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

ANEXO C – Análise das Qualidades Métricas da Escala *Empowerment* Estrutural 1º Teste à Validade da Escala *Empowerment* Estrutural

Empowerment Estrutural

Validade

Por forma a iniciar o estudo da Análise Fatorial Exploratória da presente escala, realizaram-se os pré-testes necessários. Face ao primeiro, Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), o mesmo apresenta um valor igual a 0,86 sendo considerado um bom valor por Pestana e Gageiro (2003). Ainda na tabela abaixo obtida relativa ao pré-teste, é possível observar o teste de esfericidade de *Bartlett* que apresenta um $p\text{-value} = 0,00$, pelo que leva a rejeitar-se a hipótese nula – os itens não estão correlacionados - podendo ser afirmado que existe uma correlação entre as variáveis permitindo a extracção de itens da matriz. Ou seja, os resultados obtidos com este pré-teste dão a garantia da existência de

variância comum entre os itens, tornando possível continuar com a Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 29
Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett referente ao *Empowerment Estrutural*

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		,861
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1065,721
	Graus de Liberdade	171
	Sig.	,000

Posteriormente averiguou-se o número de dimensões que estão presentes na presente escala de medida. Utilizou-se a regra de retenção de fatores com valores próprios superiores a 1, o teste Critério de *Kaiser*, face aos resultados presentes na tabela abaixo, conclui-se que ficaram retidos quatro fatores com um *eigenvalue* superior a 1, explicando 62,84% da variância total do modelo.

O número de fatores obtidos não vai de encontro ao sugerido pelos autores Kanter, Lashinger, Finegan, Shamian e Wilk (2011), estes sugeriam seis dimensões e através da análise acima apenas são consideradas quatro dimensões.

Tabela 30
 Total da Variância Explicada das Dimensões de *Empowerment* Estrutural

Componente	Valor Próprio			Extração de Somas de Cargas Quadráticas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	7,278	38,307	38,307	7,278	38,307	38,307
2	2,297	12,089	50,396	2,207	12,089	50,396
3	1,229	6,468	56,864	1,229	6,468	56,84
4	1,136	5,980	62,844	1,136	5,980	62,844
5	0,962	5,066	67,910			

Procedeu-se à análise do método Rotação VARIMAX, permitindo a observação da distribuição dos itens da escala pelos quatro fatores anteriormente obtidos (observar tabela abaixo).

Quanto à observação do peso fatorial dos itens nas quatro dimensões ou fatores, observamos os itens E.E.13, e E.E.19 não saturam significativamente em nenhuma dimensão pelo que devem ser eliminados da presente análise. Relativamente ao item

E.E.16, é considerado um item ambíguo, uma vez que satura significativamente em mais do que uma dimensão.

Após removidos os itens supracitados, foi realizado novamente o pré-teste necessário para a realização da AFE, possível de encontrar na descrição principal do estudo das qualidades métricas relativa à escala de *empowerment* estrutural.

Tabela 31

*Rotação Varimax Referente às Dimensões de
Empowerment Estrutural*

	Componente			
	1	2	3	4
E.E.1				,609
E.E.2				,674
E.E.3				,795
E.E.4	,664			
E.E.5	,802			
E.E.6	,770			
E.E.7	,727			
E.E.8	,758			
E.E.9	,753			
E.E.10		,612		
E.E.11		,711		
E.E.12		,751		
E.E.13	,440	,545		
E.E.14		,584		
E.E.15			,555	
E.E.16	,588	-,126	,512	
E.E.17			,798	
E.E.18			,858	
E.E.19	,222	,263	,363	

ANEXO D – Análise das Qualidades Métricas da Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional

Validade

Dando início ao estudo da Análise Fatorial Exploratória da presente escala, realizaram-se os pré-testes necessários. O primeiro a ser realizado foi o Teste de *Kaiser-*

Meyer-Olkin (KMO), apresentando um valor igual a 0,906 sendo considerado um valor muito bom por Pestana e Gageiro (2003). Ainda na tabela abaixo obtida relativa ao pré-teste, é possível observar o teste de esfericidade de *Bartlett* que apresenta um *p-value* = 0,00, pelo que leva a rejeitar-se a hipótese nula – os itens não estão correlacionados - podendo ser afirmado que existe uma correlação entre as variáveis permitindo a extração de itens da matriz. Desta forma, os resultados obtidos com este pré-teste dão a garantia da existência de variância comum entre os itens, tornando possível continuar com a Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 32

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett referente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		,906
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1041,542
	Graus de Liberdade	105
	Sig.	,000

De seguida averiguou-se o número de dimensões que compõem a escala em estudo de medida. Utilizou-se a regra de retenção de fatores com valores próprios superiores a 1, o teste Critério de *Kaiser*, face aos resultados presentes na tabela abaixo, conclui-se que ficaram retidos dois fatores com um *eigenvalue* superior a 1, explicando 61,68 % da variância total do modelo.

Tabela 33

Total da Variância Explicada das Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Componente	Valor Próprio			Extração de Somas de Cargas Quadráticas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	7,586	50,575	50,575	7,586	50,575	50,575
2	1,666	11,109	61,684	1,666	11,109	61,684
3	0,965	6,434	68,118			

Posteriormente realizou-se a análise do método Rotação VARIMAX, permitindo observar a distribuição dos itens da escala pelos dois fatores anteriormente obtidos (observar tabela abaixo).

Quanto à observação do peso fatorial dos itens nas duas dimensões ou fatores, observamos que o item C.C.O14 é considerado um item ambíguo, uma vez que satura significativamente nas duas dimensões existentes. Por este motivo, prosseguiu-se ao início de uma nova AFE, sem o item C.C.O.14. Esta análise encontra-se descrita no texto principal, por apresentar uma solução estável relativamente à medida em estudo.

Tabela 34

Rotação Varimax

	Componentes	
	1	2
C.C.O.1	,743	
C.C.O.2		,622
C.C.O.3	,745	
C.C.O.4		,593
C.C.O.5	,809	
C.C.O.6		,744
C.C.O.7		,582
C.C.O.8		,781
C.C.O.9	,845	
C.C.O.10		,726
C.C.O.11	,709	
C.C.O.12		,685
C.C.O.13	,783	
C.C.O.14	-,536	,618
C.C.O.15	,832	

ANEXO E – Análise das Qualidades Métricas da Escala Adaptação Transcultural

Por forma a realizar a Análise Fatorial Exploratória da presente escala, primeiramente, foram realizados os pré-testes necessários. O primeiro diz respeito ao Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), apresentando um valor igual a 0,900 sendo considerado um valor muito bom por Pestana e Gageiro (2003). Ainda na tabela abaixo obtida relativa ao pré-teste, é possível observar o teste de esfericidade de *Bartlett* que

apresenta um $p\text{-value} = 0,00$, pelo que leva a rejeitar-se a hipótese nula – os itens não estão correlacionados - podendo ser afirmado que existe uma correlação entre as variáveis permitindo a extracção de itens da matriz. Os resultados obtidos com este pré-teste dão a garantia da existência de variância comum entre os itens, tornando possível continuar com a Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 35

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett referente à Adaptação Transcultural

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		,900
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	948,145
	Graus de Liberdade	91
	Sig.	,000

Posteriormente foi explorado o número de dimensões que compõem a escala em de medida em estudo. Utilizou-se a regra de retenção de fatores com valores próprios superiores a 1, o teste Critério de *Kaiser*, face aos resultados presentes na tabela abaixo, conclui-se que ficaram retidos dois fatores com um *eigenvalue* superior a 1, explicando 65,10 % da variância total do modelo.

Tabela 36

Total de Variância Explicada das Dimensões de Adaptação Transcultural

Componente	Valor Próprio		Extração de Somas de Cargas Quadráticas			
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	7,490	53,503	53,503	7,490	53,503	53,503
2	1,624	11,598	65,101	1,624	11,598	65,101
3	,794	5,671	70,772			

Relativamente à exploração da distribuição dos itens da presente escala pelos dois fatores obtidos, realizou-se a análise do método Rotação VARIMAX (observar tabela abaixo).

Quanto à observação do peso fatorial dos itens nas duas dimensões ou fatores, observa-se que o item AT3,AT4 e AT8 são considerados itens ambíguos, visto que saturam significativamente nas duas dimensões existentes. Por este motivo, prosseguiu-

se ao início de uma nova AFE, sem os itens anteriormente mencionados. Esta análise encontra-se descrita no texto principal, por apresentar uma solução estável relativamente à medida em estudo.

Tabela 37

Rotação Varimax

	Componente	
	1	2
AT1	,699	
AT2	,767	
AT3	,491	,507
AT4	,487	,505
AT5		,611
AT6		,785
AT7	,825	
AT8	,507	,558
AT9	,863	
AT10	,832	
AT11		,794
AT12	,819	
AT13		,838
AT14		,796

ANEXO F – Medidas de Consistência Interna das dimensões em estudo se Item Excluído

1. Escala de *Empowerment* Estrutural

Tabela 38

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Informação

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
E.E.4	16,77	18,822	,691	,893
E.E.5	17,21	18,008	,743	,885
E.E.6	17,14	17,748	,772	,881
E.E.7	16,96	17,953	,755	,883
E.E.8	17,18	19,433	,687	,893
E.E.9	17,09	17,939	,764	,882

Tabela 39

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Recursos

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
E.E.10	9,80	5,033	,387	,642
E.E.11	9,58	4,646	,540	,549
E.E.12	9,96	4,108	,515	,556
E.E.14	9,33	4,806	,376	,653

Tabela 40

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Poder

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
E.E.15	7,65	3,328	,495	,815
E.E.17	7,20	2,880	,663	,641
E.E.18	7,44	2,501	,689	,604

Tabela 41

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Oportunidades

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
E.E.1	8,06	2,666	,589	,642
E.E.2	8,26	2,675	,558	,678
E.E.3	8,30	2,605	,569	,665

2. Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Tabela 42

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Desarmonia

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C.C.O1	17,59	82,243	,794	,907
C.C.O.3	18,29	87,607	,712	,915
C.C.O.5	17,79	88,802	,714	,915
C.C.O.9	18,05	85,361	,775	,909
C.C.O.11	17,60	87,478	,714	,915
C.C.O.13	18,27	82,981	,768	,910
C.C.O.15	17,69	78,778	,837	,903

Tabela 43

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Espírito de Iniciativa

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C.C.O.2	25,82	54,313	,551	,834
C.C.O.7	25,86	49,754	,606	,825
C.C.O.8	26,40	44,496	,742	,802
C.C.O.10	25,98	49,109	,708	,810
C.C.O.12	26,94	50,605	,561	,832
C.C.O.4	26,59	52,261	,459	,848
C.C.O.6	26,08	50,948	,631	,822

3. Escala de Adaptação Transcultural

Tabela 44

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Características de Trabalho e Tarefas

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
AT1	39,9902	365,257	,628	,929
AT2	39,6863	355,623	,765	,910
AT7	38,9510	340,740	,827	,902
AT9	39,2549	338,707	,850	,899
AT10	38,8333	335,942	,829	,902
AT12	38,9216	342,707	,778	,909

Tabela 45

Alfa de Cronbach se Item Excluído para Dimensão Ambiente de Trabalho

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
AT5	25,7143	159,821	,575	,863
AT6	26,2857	156,706	,640	,846
AT11	26,2190	154,365	,700	,832
AT13	25,7810	150,461	,743	,821
AT14	26,0571	146,689	,771	,813

ANEXO G - Pressupostos do Modelo de Regressão Linear***Oportunidades e Ambiente de Trabalho****Normalidade*

Analisando um dos pressupostos que possibilitam a análise estatística regressão linear, a normalidade, a partir do presente histograma conclui-se que a dimensão ambiente de trabalho não parece seguir uma distribuição normal. A partir da literatura é presente afirmar que é possível realizar uma análise de regressão múltipla, mesmo não se verifique este pressuposto (Marôco & Bispo, 2003). De acordo com o descrito, avançou-se com a análise dos pressupostos seguintes.

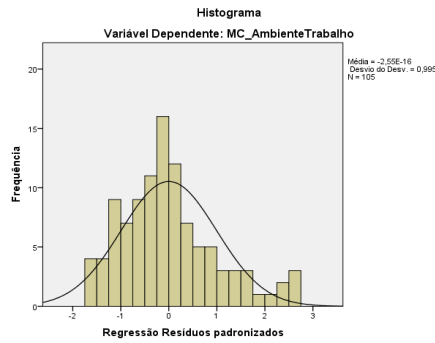


Figura A
Análise da distribuição normal da variável Ambiente de Trabalho

Homogeneidade

A partir da observação da figura B, é possível inferir que se cumpre o pressuposto da Homogeneidade dos resíduos. Uma vez que os pontos do gráfico se distribuem de uma forma rectangular (Marôco, 2011).

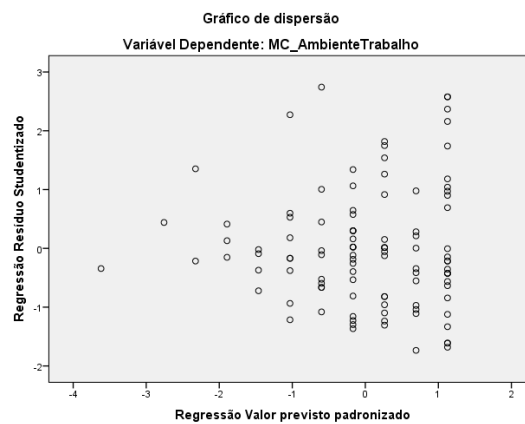


Figura B
Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Normalidade dos Resíduos

Face à análise da distribuição normal dos resíduos (Figura C), é possível observar que os valores se situam distribuídos pela recta em diagonal, sendo possível inferir que se verifica o pressuposto da distribuição normal dos resíduos (Marôco, 2011).

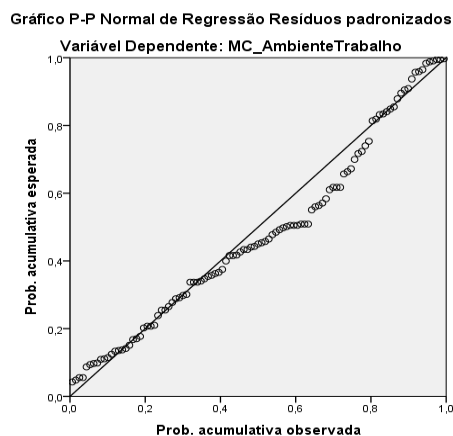


Figura C
Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Independência dos Resíduos

De modo a testar o pressuposto, interdependência de resíduos, utilizou-se o teste de Durbin-Watson (d), para o mesmo foi indicado um valor de 1,675 ($d \approx 2$) (Marôco, 2011). Deste modo é possível concluir que não existe auto correlação entre os resíduos.

Tabela 1

Teste de Durbin – Watson

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro padrão da	
				estimativa	Durbin-Watson
1	,324 ^a	,105	,097	14,48091	1,675

a. Preditores: (Constante), MC_Oportunidades

b. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Análise dos Outliers

Através da análise da figura D, são apresentados *outliers* à variável em estudo. Pelos resultados não apresentarem valores a considerar, decidiu-se avançar com a análise.

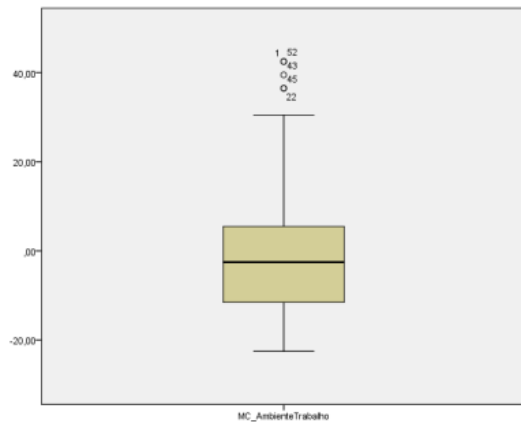


Figura D

Valores Extremos e Outliers Oportunidades e Ambiente de Trabalho

Verificados todos os pressupostos para a realização da regressão, procedeu-se à realização da mesma.

Desarmonia e Ambiente de Trabalho

Normalidade

Através da observação da normalidade da variável dependente Ambiente de Trabalho a partir do presente histograma conclui-se que não parece seguir uma distribuição normal. A partir da literatura é presente afirmar que é possível realizar uma análise de regressão múltipla, mesmo não se verifique este pressuposto (Marôco & Bispo, 2003). De acordo com o descrito, avançou-se com a análise dos pressupostos seguintes.

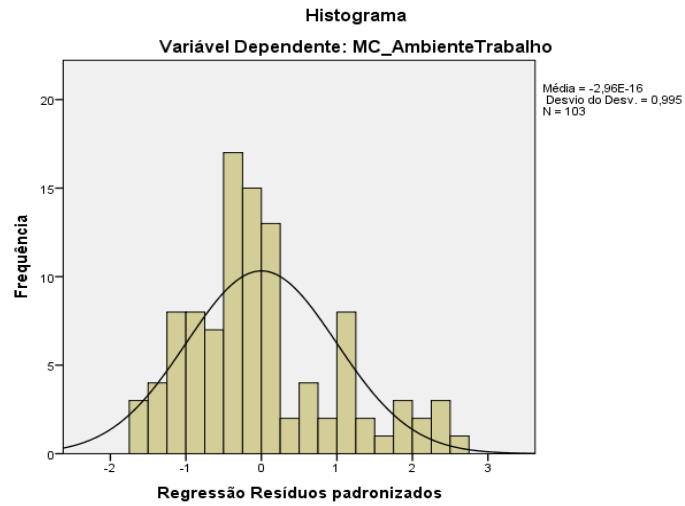


Figura E

Análise da Distribuição Normal da Variável Ambiente de Trabalho

Homogeneidade

A partir da observação da figura F, é possível inferir que se cumpre o pressuposto da Homogeneidade dos resíduos. Uma vez que os pontos do gráfico se distribuem de uma forma rectangular (Marôco, 2011).

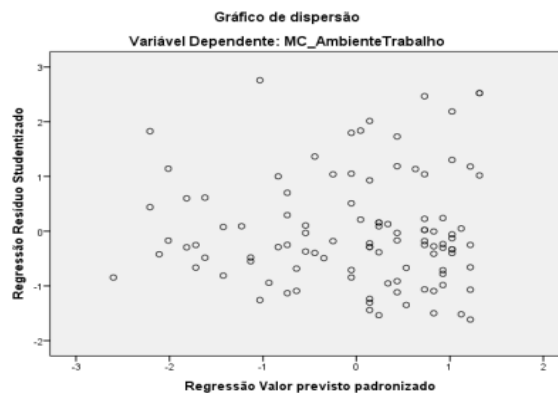


Figura F

Gráfico da Homogeneidade de Variância dos Resíduos

Normalidade dos Resíduos

Face à análise da distribuição normal dos resíduos (Figura G), é possível observar que os valores se situam distribuídos pela recta em diagonal, sendo possível inferir que se verifica o pressuposto da distribuição normal dos resíduos (Marôco, 2011).

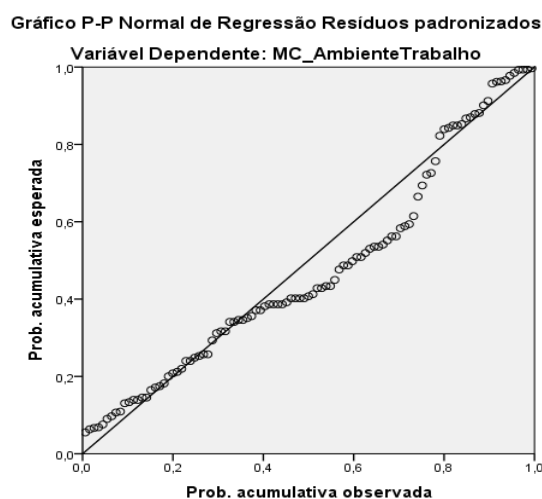


Figura G

Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Independência dos Resíduos

De modo a testar o pressuposto, interdependência de resíduos, utilizou-se o teste de Durbin-Watson (d), para o mesmo foi indicado um valor de 1,538 ($d \approx 2$) (Marôco, 2011). Deste modo é possível concluir que não existe auto correlação entre os resíduos.

Tabela 2

Teste de Durbin – Watson

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,267 ^a	,071	,062	14,84292	1,538

a. Preditores: (Constante), MC_Desarmonia

b. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Análise dos Outliers

Através da análise da figura d, são apresentados *outliers* à variável em estudo. Pelos resultados não apresentarem valores a considerar, decidiu-se avançar com a análise.

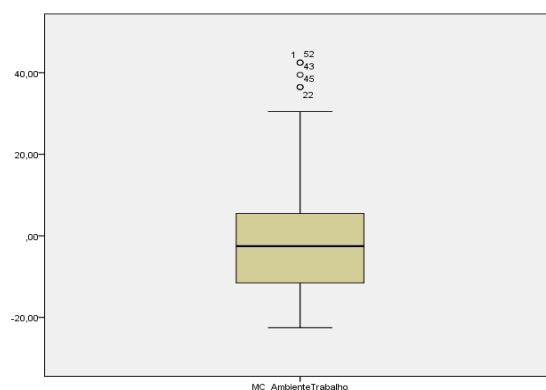


Figura H
Análise dos *Outliers* para a variável Ambiente de Trabalho e Desarmonia

Informação e Ambiente de Trabalho

Normalidade

Através da observação da normalidade da variável dependente Ambiente de Trabalho a partir do presente histograma conclui-se que não parece seguir uma distribuição normal. A partir da literatura é presente afirmar que é possível realizar uma análise de regressão múltipla, mesmo não se verifique este pressuposto (Marôco & Bispo, 2003). De acordo com o descrito, avançou-se com a análise dos pressupostos seguintes.

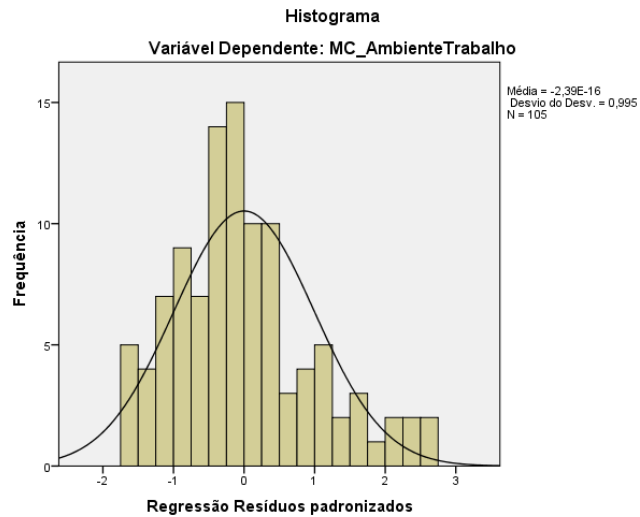


Figura I

Análise da distribuição normal da variável Ambiente de Trabalho

Homogeneidade

A partir da observação da figura J, é possível inferir que se cumpre o pressuposto da Homogeneidade dos resíduos. Uma vez que os pontos do gráfico se distribuem de uma forma rectangular (Marôco, 2011).

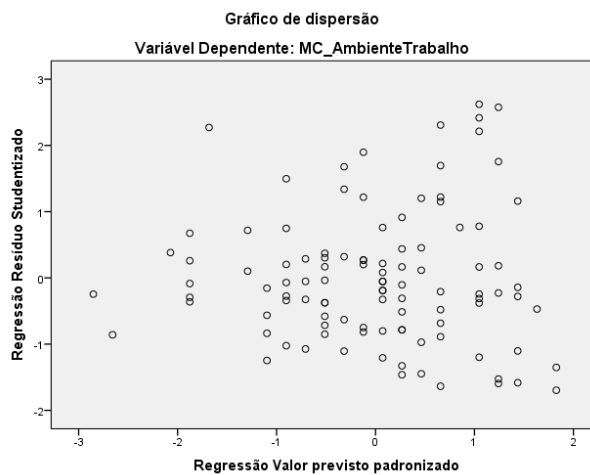


Figura J

Gráfico da Homogeneidade de Variância dos Resíduos

Normalidade dos Resíduos

Face à análise da distribuição normal dos resíduos (Figura K), é possível observar que os valores se situam distribuídos pela recta em diagonal, sendo possível inferir que se verifica o pressuposto da distribuição normal dos resíduos (Marôco, 2011).

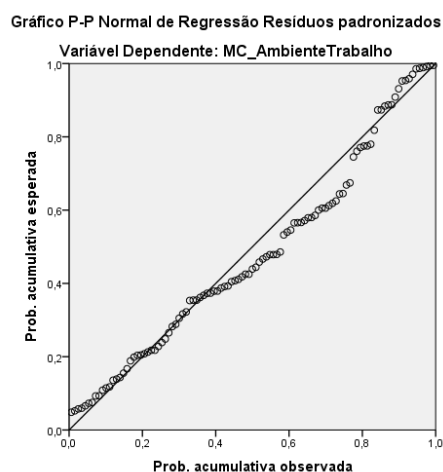


Figura K
Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Independência dos Resíduos

De modo a testar o pressuposto, interdependência de resíduos, utilizou-se o teste de Durbin-Watson (d), para o mesmo foi indicado um valor de 1,637 ($d \approx 2$) (Marôco, 2011). Deste modo é possível concluir que não existe auto correlação entre os resíduos.

Tabela 3

Teste de Durbin – Watson

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,254 ^a	,065	,056	14,80582	1,637

a. Preditores: (Constante), MC_Informacao

b. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Análise dos Outliers

Através da análise da figura h, são apresentados *outliers* à variável em estudo. Pelos resultados não apresentarem valores a considerar, decidiu-se avançar com a análise.

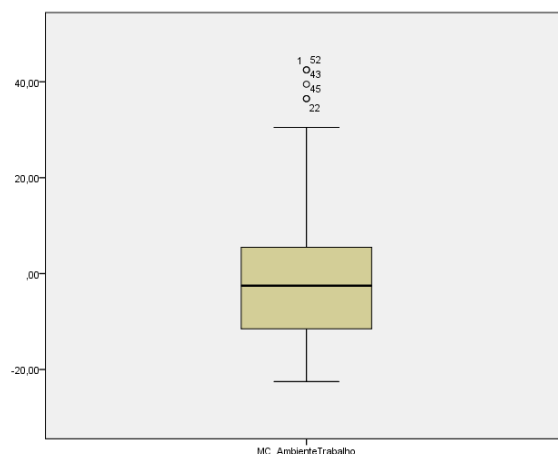


Figura H

Análise dos *Outliers* para a Variável Ambiente de Trabalho e Informação

Oportunidades e Características do Trabalho e Tarefas

Normalidade

Através da observação da normalidade da variável dependente Ambiente de Trabalho a partir do presente histograma conclui-se que não parece seguir uma distribuição normal. A partir da literatura é presente afirmar que é possível realizar uma análise de regressão múltipla, mesmo não se verifique este pressuposto (Marôco & Bispo, 2003). De acordo com o descrito, avançou-se com a análise dos pressupostos seguintes.

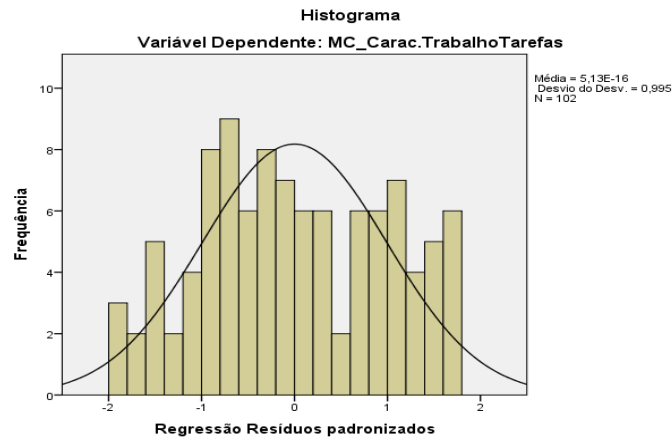


Figura M

Análise da Distribuição Normal da Variável Ambiente de Trabalho

Homogeneidade

A partir da observação da figura N, é possível inferir que se cumpre o pressuposto da Homogeneidade dos resíduos. Uma vez que os pontos do gráfico se distribuem de uma forma rectangular (Marôco, 2011).

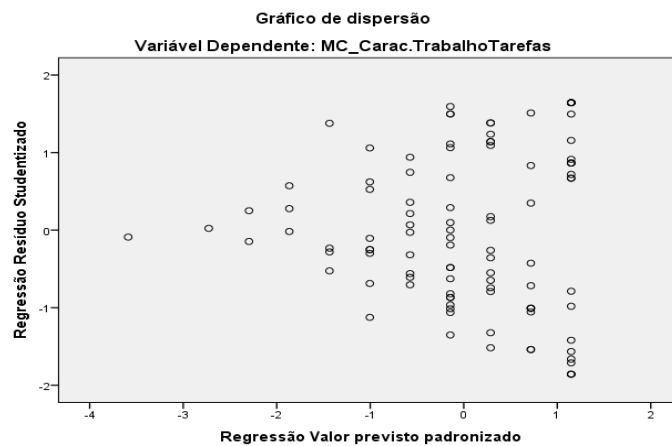


Figura N

Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Normalidade dos Resíduos

Face à análise da distribuição Normal dos Resíduos (Figura O), é possível observar que os valores se situam distribuídos pela recta em diagonal, sendo possível inferir que se verifica o pressuposto da Distribuição Normal dos Resíduos (Marôco, 2011).

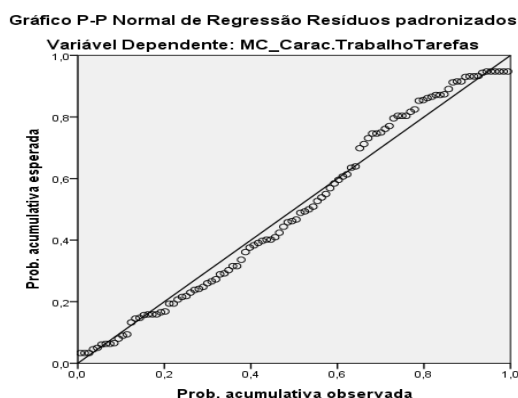


Figura O
Gráfico da Distribuição Normal dos Resíduos

Independência dos Resíduos

De modo a testar o pressuposto, interdependência de resíduos, utilizou-se o teste de Durbin-Watson (d), para o mesmo foi indicado um valor de 1,145 ($d \approx 2$) (Marôco, 2011). Deste modo é possível concluir que não existe auto correlação entre os resíduos.

Tabela 4
Teste de Durbin – Watson

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,357 ^a	,127	,119	20,80988	1,145

a. Preditores: (Constante), MC_Oportunidades

b. Variável Dependente: MC_Carac.TrabalhoTarefas

Análise dos Outliers

Através da análise da figura P, são apresentados *outliers* à variável em estudo. Pelos resultados não apresentarem valores a considerar, decidiu-se avançar com a análise.

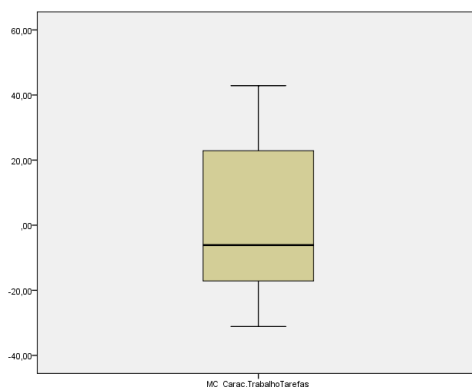


Figura P

Análise dos *Outliers* para a Variável Ambiente de Trabalho e Informação

ANEXO H - Regressões Lineares

Regressão para o Ambiente de Trabalho tendo como preditor a Desarmonia e Oportunidades

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,383 ^a	,147	,130	14,29497

a. Preditores: (Constante), MC_Desarmonia, MC_Oportunidades

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3519,057	2	1759,528	8,611	,000 ^b
	Resíduo	20434,613	100	204,346		

Total	23953,670	102
-------	-----------	-----

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

b. Preditores: (Constante), MC_Desarmonia, MC_Oportunidades

		Coeficientes ^a					Estatísticas de Colinearidade	
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados				
Modelo		B	Erro Padrão	Beta	T	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	-,194	1,411		-,137	0,891		
	MC_Oportunidades	1,853	,622	,280	2,982	,004	,970	1,031
	MC_Desarmonia	-,327	,141	-,218	-2,325	,022	,970	1,031

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Diagnóstico de Colinearidade ^a						
Proporções de Variância						
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	(Constante)	MC_Oportunidades	MC_Desarmonia
	1	1,200	1,000	,09	,37	,35
	2	0,976	1,108	,91	,04	,07
	3	,824	1,207	,00	,60	,57

a. Variável Dependente: Ambiente Trabalho

Regressão do Ambiente de Trabalho tendo como preditor o termo moderador oportunidades e desarmonia

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,132 ^a	,017	,008	15,26602

a. Preditores: (Constante), MC_OportunidadesxDesarmonia

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	415,485	1	415,485	1,783	,185 ^b
	Resíduo	23538,185	101	233,051		
	Total	23953,670	102			

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

b. Preditores: (Constante), MC_OportunidadesxDesarmonia

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Estatísticas de Colinearidade		
		B	Erro Padrão	Beta	T	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,135	1,505		,090	0,929		
	MC_OportunidadesxDesarmonia	-,015	,011	-,132	-1,335	,185	1,000	1,00

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Diagnóstico de Colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de Variância	
				(Constante)	MC_OportunidadesxDesarmonia
1	1	1,025	1,000	0,49	0,49
	2	0,975	1,025	0,51	0,51

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Regressão para o Ambiente de Trabalho tendo como preditor a Informação e Desarmonia

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,331 ^a	,109	,091	14,60713

a. Preditores: (Constante), MC_Desarmonia, MC_Informacao

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2616,849	2	1308,424	6,132	,003 ^b
	Resíduo	21336,821	100	213,368		
	Total	23953,670	102			

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

b. Preditores: (Constante), MC_Desarmonia, MC_Informacao

Coeficientes ^a							
Modelo		Coeficientes não padronizados	Erro Padrão	Coeficientes Padronizados	T	Sig.	Estatísticas de Colinearidade
		B		Beta			Tolerância VIF
1	(Constante)	-,073	1,441		,050	0,960	
	MC_Informação	,598	,289	,201	2,071	0,041	0,943 1,06
	Mc_Desarmonia	-,328	,146	-,219	-2,251	,027	,943 1,06

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Diagnóstico de Colinearidade ^a						
Proporções de Variância						
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	(Constante)	MC_Informação	MC_Desarmonia
1	1	1,047	1,000	0,49	0,48	,36
	2	0,987	1,126	0,96	0,03	,02
	3	,761	1,283	,00	,62	,62

a. Variável Dependente: MC_Ambiente Trabalho

Regressão do Ambiente de Trabalho tendo como preditor o termo moderador Informação e Desarmonia

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,128 ^a	,016	,007	15,27410

a. Preditores: (Constante), MC_InformaçãoxDesarmonia

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	390,547	1	390,547	1,674	,199 ^b
	Resíduo	23563,123	101	233,298		
	Total	23953,670	102			

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

b. Preditores: (Constante), MC_InformaçãoxDesarmonia

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados	Erro Padrão	Coefficientes Padronizados	T	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	VIF
1	(Constante)	0,093	1,507		,062	0,951		
	MC_InformaçãoxDesarmonia	-,009	0,007	-,128	-1,294	0,199	1,00	1,00

a. Variável Dependente: MC_AmbienteTrabalho

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de Variância	
1	1	1,047	1,000	0,49	0,48
	2	0,953	1,048	0,52	0,52

a. Variável Dependente: MC AmbienteTrabalho

Regressão para as Características do Trabalho e Tarefas tendo como preditor as Oportunidades

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,357 ^a	,127	,119	20,80988

a. Preditores: (Constante), MC_Oportunidades

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6322,213	1	6322,213	14,599	,000 ^b
	Resíduo	43305,130	100	433,051		
	Total	49627,343	101			

a. Variável Dependente: MC_Carac.TrabalhoTarefas

b. Preditores: (Constante), MC_Oportunidades

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados	Erro Padrão	Coefficientes Padronizados	T	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	VIF
1	(Constante)	-,081	2,061		-,039	0,969		
	MC_Oportunidades	3,407	0,892	0,357	3,821	0,00	1,00	1,00

a. Variável Dependente: MC_Carac.TrabalhoTarefas

Diagnóstico de Colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de Variância	
1	1	1,010	1,000	0,49	0,49
	2	0,990	1,010	0,51	0,51

a. Variável Dependente: MC_Carac.TrabalhoTarefas